



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ
INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

ŘÍZENÍ RIZIK PODNIKATELSKÉHO
SUBJEKTU
RISK MANAGEMENT OF BUSINESS ENTITY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. Lucie Grygarová

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. Radek Doskočil, Ph.D., MSc

BRNO 2016

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav soudního inženýrství
Studentka: **Bc. Lucie Grygarová**
Studijní program: Rizikové inženýrství
Studijní obor: Řízení rizik firem a institucí
Vedoucí práce: **Ing. Radek Doskočil, Ph.D., MSc**
Akademický rok: 2015/16

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

Řízení rizik podnikatelského subjektu

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle diplomové práce:

Cílem diplomové práce je analýza a zhodnocení rizik vybraného podnikatelského subjektu, včetně návrhu opatření, která vedou k jejich minimalizaci.

Seznam literatury:

KUBÍČKOVÁ, L., RAIS, K. Řízení změn ve firmách a jiných organizacích. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4564-0.

SMEJKAL, V. a K. RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4. akt. a roz. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

STAŇKOVÁ, A. Podnikáme úspěšně s malou firmou. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-8-7179-926-9.

TICHÝ, M. Ovládání rizika: analýza a management. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-717-415-5.

ZUZÁK, R. a M. KÖNIGOVÁ. Krizové řízení podniku. 2. akt. a roz. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/16

V Brně, dne

L. S.

doc. Ing. Aleš Vémola, Ph.D.
ředitel

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá řízením rizik společnosti poskytující služby v oblasti vzdělávání úředníků veřejné správy. Proces řízení rizik obsahuje několik částí, jako je identifikace, analýza a následné ošetření rizik. Práce seznamuje čtenáře jednak s odpovídající terminologií a jednak se všemi částmi procesu řízení rizik. K identifikaci možných rizik společnosti byly použity metody strategické analýzy, které zahrnují SLEPT analýzu, Porterův model a model 7S, z nichž pak vychází SWOT analýza. Na základě těchto analýz jsme v závěru práce navrhli opatření a doporučení, jež povedou ke snížení rizik, která by mohla společnost ohrozit.

Abstract

The thesis deals with risk management of business entity, which provides services in field of education officials. Risk management proces consists of several parts, such as identification, analysis and risks reduction. All of these parts, including basic concepts, are described in the theoretical part. In the analytical part there are methods, which are using for identification potential risks. It include SLEPT analysis, Porter analysis and 7S model, then comes SWOT analysis. Based on these analyzes are proposed measures and recommendations that will help reduce risks.

Klíčová slova

Riziko, řízení rizik, identifikace rizik, analýza rizik, metody snižování rizik

Keywords

Risk, risk management, risk identification, risk analysis, methods of risk reduction

Bibliografická citace

GRYGAROVÁ, L. *Řízení rizik podnikatelského subjektu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, 2016. 92 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Radek Doskočil, Ph.D., MSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje.

V Brně dne

.....

podpis diplomanta

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala především vedoucímu své diplomové práce Ing. Radku Doskočilovi, Ph.D., MSc za trpělivost, cenné rady a odborné vedení práce. Děkuji také vedení vzdělávací společnosti za poskytnuté informace a materiály.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	12
1.1 Cíl práce.....	12
1.2 Metody a postupy práce.....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
2.1 Riziko	13
2.1.1 <i>Související pojmy</i>	14
2.1.2 <i>Přístupy k riziku</i>	14
2.2 Členění rizik	14
2.3 Řízení rizik	16
2.4 Metody pro stanovení rizik.....	17
2.5 Základní pojmy analýzy rizik.....	21
2.5.1 <i>Aktivum</i>	21
2.5.2 <i>Hrozba</i>	21
2.5.3 <i>Zranitelnost</i>	21
2.5.4 <i>Protiopatření</i>	21
2.5.5 <i>Riziko</i>	22
2.6 Analýza rizik – obecný postup	22
2.6.1 <i>Stanovení hranice analýzy rizik</i>	22
2.6.2 <i>Identifikace aktiv</i>	23
2.6.3 <i>Stanovení hodnoty a seskupování aktiv</i>	23
2.6.4 <i>Identifikace hrozeb</i>	23
2.6.5 <i>Analýza hrozeb a zranitelností</i>	23
2.6.6 <i>Pravděpodobnost jevu</i>	24
2.6.7 <i>Měření rizika</i>	24

2.7	Analýza rizik – metody.....	24
2.7.1	Kvalitativní metody.....	24
2.7.2	Kvantitativní metody.....	24
2.7.3	Skórovací metoda	24
2.8	Metody snižování rizika	26
2.8.1	Jak volit nástroje pro snižování rizika.....	26
2.8.2	Metody snižování rizika	27
2.9	Strategická situační analýza podniku	31
2.9.1	Analýza vnějšího prostředí	31
2.9.2	Analýza vnitřního prostředí „7 S“.....	34
2.9.3	SWOT analýza	37
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	39
3.1	Základní informace.....	39
3.2	Historie společnosti	40
3.3	Analýza společnosti.....	40
3.3.1	SLEPT analýza	41
3.3.2	Porterův model pěti sil	44
3.3.3	Analýza vnitřních faktorů 7S.....	48
3.3.4	SWOT analýza	52
3.4	Identifikace rizik.....	57
3.4.1	Rizika plynoucí z analýzy SLEPT	57
3.4.2	Rizika plynoucí z Porterovy analýzy.....	58
3.4.3	Rizika plynoucí z analýzy 7S.....	60
3.5	Analýza rizik – Skórovací metoda.....	64
4	NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOSY NÁVRHŮ ŘEŠENÍ	75
4.1	Rizika s bezvýznamnými hodnotami.....	75
4.2	Rizika s běžnými hodnotami	75

4.3	Rizika s významnými hodnotami	77
4.4	Rizika s kritickými hodnotami	78
4.4.1	<i>Neudělení akreditací.....</i>	78
4.4.2	<i>Spolupráce lektorů s více agenturami</i>	79
4.4.3	<i>Zařazení nabídek mezi nevyžádanou poštu</i>	79
4.4.4	<i>Odchod lektorů</i>	80
4.4.5	<i>Riziko neuvolnění lektora z jeho stálého zaměstnání</i>	81
4.4.6	<i>Onemocnění klíčových zaměstnanců</i>	81
4.4.7	<i>Riziko odchodu zaměstnanců na mateřskou dovolenou</i>	82
4.4.8	<i>Špatné plánování kurzů</i>	82
4.5	Přínosy návrhů řešení	83
ZÁVĚR.....		84
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		86
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK		89
SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ		90
SEZNAM PŘÍLOH		92

ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá řízením rizik podnikatelského subjektu. Důvodem volby uvedeného tématu byla možnost aplikace teoretických poznatků, získaných při studiu, v reálném prostředí, jímž se stal podnikatelský subjekt, ve kterém pisatelka pracuje.

V České republice je 6 246 měst a obcí rozdělených do 14 krajů a 77 okresů. V každém regionu pracuje značné množství úředníků, kteří se musí řídit platným zákonem o úřednících, jenž mimo jiné upravuje oblast vzdělávání úředníků. Z nutnosti vzdělávat úředníky vznikají příležitosti pro uspokojení podnikatelských potřeb. Na trhu se objevují subjekty nabízející širokou škálu vzdělávacích kurzů a školení využívaných zejména veřejným sektorem. Jedním z těchto subjektů je i společnost, kterou se budeme v naší práci zabývat.

Pro současnost je charakteristické rychle se měnící podnikatelské prostředí, zrychlování tempa změn a zvyšování počtu a intenzity rizikových faktorů, které mohou negativně ve větší či menší míře ovlivnit podnikatelský subjekt. Úspěšná firma musí na změny jednak pružně reagovat a jednak v průběhu poskytování služeb dokáže důsledky výskytu určitých rizik eliminovat.

Risk management, nebo také řízení rizik, vznikl jako nástroj, který pomáhá firmě rizika detekovat, pracovat s nimi a zvládat je. Jde o soustavnou a opakující se skladbu provázaných činností, jejichž cílem je řídit potenciální rizika. Úkolem řízení rizik je identifikace veškerých rizik, která na daný subjekt působí, analýza a ohodnocení rizik, zjištění, jaký dopad má riziko na subjekt a jaká opatření zavést, aby se rizika v budoucnu minimalizovala či vůbec nevyskytovala.

Dříve než se společnost pustí do řízení rizik, musí být provedena důkladná analýza jí samotné i jejího okolí. Rizika se nacházejí ve všech prostředích, která na společnost působí. Je nutné provést analýzu jak vnějšího, tak vnitřního prostředí společnosti. Analýzy prostředí subjektu slouží jako podklad pro SWOT analýzu, ze které vyplynou silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti. Na základě provedených analýz podnikatelského subjektu mohou být lépe identifikována možná rizika.

Autorka využila danou společnost k naplnění záměru své práce cíleně, neboť je obeznámena s tím, že se v rámci řídicích struktur dosud nikdo řízením rizik nezabýval. Ráda by tak demonstrovala fakt, že v dnešní době existuje celá řada rizik, která ovlivňují chod podnikatelského subjektu, že je nutné tato rizika sledovat, identifikovat a řídit a že obor řízení

rizik je důležitý ve vztahu k budoucímu vývoji subjektu, protože rizika by neměla být přehlížena a podnikatelský subjekt by s nimi měl pracovat už jen z toho důvodu, že zabránit v předstihu možným velkým škodám je v jeho vlastním zájmu.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

1.1 Cíl práce

Na základě dílčích cílů, tedy především provedení patřičných analýz, je hlavním cílem diplomové práce zhodnocení možných rizik podnikatelského subjektu a navržení opatření nutných k eliminaci zjištěných rizik.

Pro dosažení hlavního cíle je nutné provést tyto dílčí kroky:

- Strategická analýza vnitřního a vnějšího okolí podniku;
- SWOT analýza;
- Analýza rizik;
- Návrhy opatření pro snížení rizik.

1.2 Metody a postupy práce

Práce je rozdělena do několika částí. První oddíl je zaměřen na definování teoretických pojmů. Je vymezena definice rizika, jeho členění, metody pro stanovení rizik, řízení rizik, metody analýzy a snižování rizik. Jsou zde popsány základní metody pro analýzu prostředí společnosti.

V dalším oddíle je popsána společnost, její vznik a předmět podnikání. Je provedena také analýza současného stavu společnosti. Analýza vnitřního prostředí je založena na analýze 7S, analýza vnějšího makroprostředí je zpracována pomocí SLEPT analýzy a analýza mikroprostředí pomocí Porterova modelu pěti sil. Tyto analýzy jsou oporou pro vyhotovení SWOT analýzy. Jejím logickým vyústěním se stala identifikace rizik a jejich ohodnocení pomocí skórovací metody a rozdělení podle závažnosti. Rizika dělíme na bezvýznamná, běžná, významná a kritická. U kritických rizik jsou analyzovány možné příčiny jejich vzniku pomocí Ishikawa diagramu z důvodu lepší identifikace návrhových opatření.

Návrhy řešení obsahují jednak opatření, která mohou pravděpodobná rizika minimalizovat nebo eliminovat, a jednak vyčíslení nákladů, které musí společnost vynaložit na snížení rizik.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Riziko

Existuje celá řada definic, které termín riziko různým způsobem vykládají. První zmínky o něm se objevily v 17. století v souvislosti s lodní dopravou. Pojem vychází z italského slova *risico*, jež označuje úskalí, kterému se museli mořeplavci vyhnout. Riziko tedy označuje jakousi hrozbu, potenciální problém, možnost selhání a neúspěchu.

Riziko lze chápat různě:

- Pravděpodobnost nebo možnost vzniku ztráty;
- Odchýlení skutečných výsledků od očekávaných;
- Možnost výskytu událostí, které ohrozí dosažení cílů nebo mu zabrání;
- Nebezpečí chybného rozhodnutí;
- Možnost vzniku ztráty nebo zisku. (Smejkal, Rais, 2010)

Všechny definice pojmu mají společné znaky:

- Časový rámec, v němž se riziko uvažuje.
- Pravděpodobnost výskytu událostí a míru závažnosti důsledků. Riziko můžeme vyjádřit pomocí rovnice:

Riziko = pravděpodobnost výskytu x závažnost důsledků (Zuzák, Königová, 2009)

Důsledek nežádoucí události může mít různé podoby, např. škodu na majetku, počet zmařených životů, počet vadných výrobků atd. Je to náhodná veličina, jejíž hodnota závisí na čase a prostoru. (Janiček, Marek, 2013)

Existují různé druhy rizik, například:

- politická a teritoriální,
- ekonomická – makroekonomická a mikroekonomická,
- bezpečnostní,
- právní a spojená s odpovědností za škodu,
- předvídatelná a nepředvídatelná,

- specifická – pojišťovací, manažerská, odbytová apod. (Smejkal, Rais, 2013)

2.1.1 Související pojmy

Pro lepší srozumitelnost dané problematiky je nutné vysvětlit ještě několik důležitých termínů, které jsou s pojmem riziko spojeny:

Nejistota spočívá v neschopnosti spolehlivého odhadu budoucího vývoje faktorů, které ovlivňují výsledky. Nejistotu odhadu vývoje faktorů rizika lze snížit, ale nelze ji zcela odstranit, jelikož generující rizikové faktory jsou náhodné povahy. (Fotr, Souček, 2011)

Riziková událost je jev, který může být zdrojem nebezpečí. (Janiček, Marek, 2013)

Nebezpečí (hrozbu) lze charakterizovat jako proces, podmíněný člověkem nebo přírodou, který je potenciálem pro zdroj nebezpečí, tedy dokáže aktivovat a následně na rizikové entitě vyvolat negativní událost. Nebezpečí je neurčité, nelze s jistotou předvídat, zda a kdy nastane. Řadíme sem například živelné pohromy, havárie, sociální a společenské chování, ekonomické chování atd. (Janiček, Marek, 2013)

Problém chápeme jako událost, která již nastala a je potřeba ji řešit. (Korecký, Trkovský, 2011)

2.1.2 Přístupy k riziku

Rozlišujeme tři základní teorie přístupu k riziku:

- **Averze k riziku** spočívá v odmítání rizika. Subjekt se vyhýbá projektům, které jsou pro něj rizikové, vidí pouze negativní dopad, přehlíží příležitosti, které se nabízejí. Preferuje pouze projekty, které do jisté míry garantují přijatelné výsledky.
- **Sklon k riziku** značí, že subjekt vyhledává velmi rizikové projekty, ty jsou spojeny s vysokým ziskem, ale zároveň v případě neúspěchu přináší velké ztráty.
- **Neutrální vztah k riziku** prezentuje snahu vyhledat rovnováhu mezi averzí k riziku a sklonem k riziku. (Smejkal, Rais, 2010)

2.2 Členění rizik

Podnikatelské a čisté riziko

Podnikatelské riziko může mít jak negativní, tak pozitivní dopad. Čisté riziko má pouze negativní dopad, může zde existovat nebezpečí vzniku nepříznivých situací. Čistá rizika, která

byla vyvolána přírodními jevy, selháním technických systémů a jednáním lidí, se vztahují obvykle ke ztrátám či škodám na majetku, k poškození zdraví. (Hnilica, Fotr, 2009)

Systematické a nesystematické riziko

Systematické riziko, též označované jako tržní riziko, závisí na ekonomickém vývoji a postihuje v různé míře všechny podnikatelské subjekty. Zdrojem systematického rizika mohou být změna peněžní a rozpočtové politiky, změny daňových zákonů, celkové změny na trhu. Vzhledem ke společnému charakteru není možné toto riziko snižovat diverzifikací. Jedná se obvykle o rizika makroekonomická.

Nesystematické riziko je jedinečné a specifické pro jednotlivé subjekty a jejich činnosti. Zdrojem nesystematického rizika může být odchod klíčových zaměstnanců, selhání významného subdodavatele, vstup nové konkurence aj. Jde často o rizika mikroekonomická. (Fotr, Souček, 2011)

Vnitřní a vnější riziko

Vnitřní rizika se vztahují k faktorům uvnitř podniku, např. selhání pracovníků. Vnější rizika se vážou k okolí podniku, ve kterém firma působí. Zdrojem vnějších rizik jsou externí faktory, které se dále člení na makroekonomické (ekonomické, sociální, technicko-technologické a ekologické prostředí) a mikroekonomické (konkurence, dodavatelé, odběratelé). (Hnilica, Fotr, 2009)

Ovlivnitelné a neovlivnitelné riziko

Specifikace rizika závisí i na tom, zda management podniku může ovlivnit jejich vznik. Ovlivnitelné riziko je takové, které lze eliminovat pomocí opatření působících na jeho příčinu. Na příčiny neovlivnitelných rizik nemáme možnost působit, můžeme pouze přijmout opatření, které budou snižovat následky těchto rizik. Ovlivnitelná rizika jsou ta vnitřní, neovlivnitelná pak rizika vnější. (Hnilica, Fotr, 2009)

Primární a sekundární riziko

Primární riziko je tvořeno výše uvedenými faktory. Pokud přijmeme určité opatření k jeho snížení, vznikne tak sekundární riziko. (Hnilica, Fotr, 2009)

Hmotné a nehmotné riziko

Hmotné riziko můžeme nějakým způsobem změřit. Nehmotné riziko souvisí s duševní činností. (Tichý, 2006)

Dělení rizik dle věcné náplně:

- Technicko-technologická – tato rizika jsou spojena s neúspěšným vývojem nových technologií a výrobků, poklesem výrobní kapacity nebo nezvládnutím technologického procesu. (Hnilica, Fotr, 2009)
- Výrobní – výrobní rizika ohrožují samotný proces výroby a jeho výstupy (např. nedostatečné zdroje, výpadky výrobních zařízení, poruchy apod.). (Tichý, 2006)
- Ekonomická – tato rizika souvisejí převážně s růstem nákladů (růst cen zdrojů). (Fotr, Souček, 2011)
- Tržní – rizika spojená s podnikovou činností, převážně rizika poptávková a cenová. (Tichý 2006)
- Finanční – rizika vycházející ze způsobu financování podnikání (vlastní a cizí kapitál), dále rizika spojená se získáváním finančních zdrojů, schopností dostát svým závazkům. (Fotr, Souček, 2011)
- Legislativní – rizika spojená se změnou zákonů. (Fotr, Souček, 2011)
- Politická – rizika závislá na politickém systému, nebezpečí vzniku ztrát z důvodu politických událostí či nepříznivého politického vývoje (válka, občanské nepokoje). (Fotr, Souček, 2011)
- Environmentální – riziko zvýšení nákladů na odstranění škod na životním prostředí. (Tichý, 2006)
- Informační – riziko vycházející z nedostatečného zabezpečení a ochrany dat. (Fotr, Souček, 2011)
- Inflační – vyjadřuje zisk nebo ztrátu v důsledku inflačního vývoje. (Tichý, 2006)

2.3 Řízení rizik

Řízením rizik označujeme proces, při kterém se subjekt snaží zamezit působení jak již existujících, tak i budoucích faktorů, a navrhuje možná řešení, která pomáhají eliminovat účinek nežádoucích vlivů. Dílčí částí procesu řízení rizik je rozhodovací proces, který vychází z analýzy rizika. Po provedení analýzy ekonomických, technických, sociálních i politických faktorů management pro řízení rizik vyvíjí, analyzuje a srovnává opatření, která pomohou při

prevenci před nežádoucími vlivy, nebo je nějakým způsobem regulují. Následně probíhá výběr optimálního řešení, jenž je nejkritičtější částí celého procesu.

V případě, že riziko nelze v žádném případě přijmout, je potřebné zastavit probíhající proces a přijmout opatření na snížení rizika. Je-li riziko přijatelné, ale ne bezvýznamné, zpracovává se plán preventivních opatření za účelem redukce rizika. Pro rizika, která nelze protioopatřením efektivně snížit se zpracovávají krizové plány. (Smejkal, Rais, 2013)

2.4 Metody pro stanovení rizik

Metody pro identifikaci rizik členíme do dvou skupin, na metody univerzální a metody, které mají speciální použití. Je vhodné metody kombinovat, abychom nespolehnali pouze na jedinou z nich. Převážná část rizik by měla být nalezena pomocí tří základních metod, jimiž jsou:

Posouzení dokumentace a báze znalostí

Pomocí této metody posuzujeme kvalitu a konzistentnost všech podkladů, které jsou k dispozici. Porovnáváme požadavky zákazníka se zadáním samotného projektu. Jedná se o základní krok, v rámci kterého lze při samotném porovnávání dokumentů řadu rizik nalézt. Prověřují se podmínky budoucího kontraktu, u harmonogramů se kontroluje návaznost a reálnost časového sledu činností, posuzuje se personální obsazení projektového týmu, prověřují se i ostatní dokumenty projektu, jež jsou v době identifikace k dispozici. (Korecký, Trkovský, 2011)

Brainstorming

Brainstorming patří mezi nejčastěji používané metody získávání informací a hledání rizik projektu. Výhodou této metody je její aplikovatelnost hned v několika fázích, a to například při identifikaci rizik, ale i při kvalitativní a kvantitativní analýze. Při brainstormingu dochází k nekritickému vyslovení nápadů a myšlenek členů týmu k danému problému a tyto nápady se pak dále rozvíjejí. Důležité je vybrat vhodné členy týmu. (Korecký, Trkovský, 2011)

Strukturované rozhovory, diskuze s experty

Jde o běžnou, každým podnikem využívanou metodu. Strukturované rozhovory a diskuze s experty se uplatňují ve všech fázích managementu rizik. Rizikové oblasti jsou projednávány s odborníky obzvláště v případech, kdy se jedná zejména o návrh produktu, technologii výroby, nákup, finance, plánování zdrojů, schvalování produktu, servis a další. (Korecký, Trkovský, 2011)

K dalším metodám, doplňujícím první tři patří:

Metoda Delphi

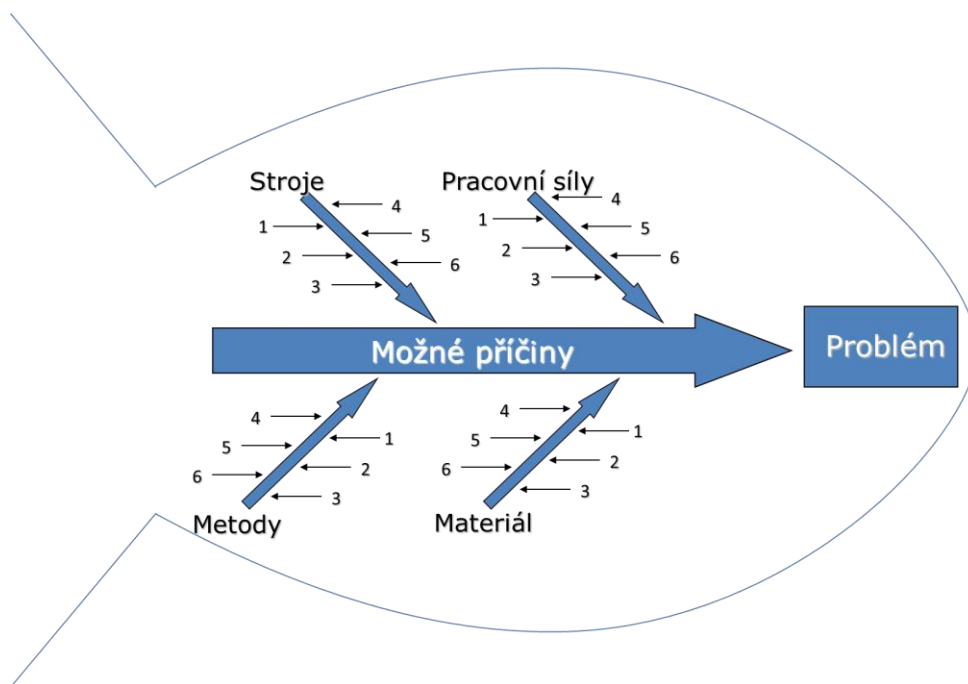
Metoda Delphi probíhá písemnou komunikací. Jedná se o získávání informací od externích odborníků, kteří jsou ale vzhledem k osobnímu setkání obtížně dosažitelní. Odborníci nejen identifikují rizika, ale také je blíže zanalyzují a navrhnou možná řešení. Výhoda spočívá v tom, že získáváme vysoce kvalifikované odpovědi. Nevýhodou je pak časová náročnost. Tato metoda se používá spíše pro řešení speciálních problémů, při nichž máme na identifikaci rizik dostatek času. Metodu Delphi lze použít například při vstupu na nové neznámé trhy nebo při zavádění nových produktů. (Korecký, Trkovský, 2011)

Kontrolní seznamy

Ke kontrolním seznamům řadíme checklisty obsahující důležité kroky, které je nutné provádět. Postupně se odškrtavají hotové úkony, a tím se zajistí, že žádné nebudou opomenuty. Vedle checklistů sem patří promptlisty zobrazující rizika, jež se mohou v projektu vyskytnout. Čím častěji jsou seznamy doplňovány, tím méně rizik opomeneme. Uvedené seznamy jsou spíše doplňkovými metodami brainstormingu. (Korecký, Trkovský, 2011)

Ishikawa diagram

Ishikawa diagram, známý také jako diagram rybí kosti, znázorňuje vztahy mezi příčinami a následky. Při sestavování diagramu je problém konstruován podle tvaru rybí kosti. Hlava rybí kosti představuje následek, který se dále řeší. Žebra znázorňují příčiny, které jsou obvykle seskupovány do kategorií vybavení, procesy, lidé, materiály, prostředí a měření. Cílem diagramu je analýza a určení nejpravděpodobnější příčiny problému. (Tichý, 2006)



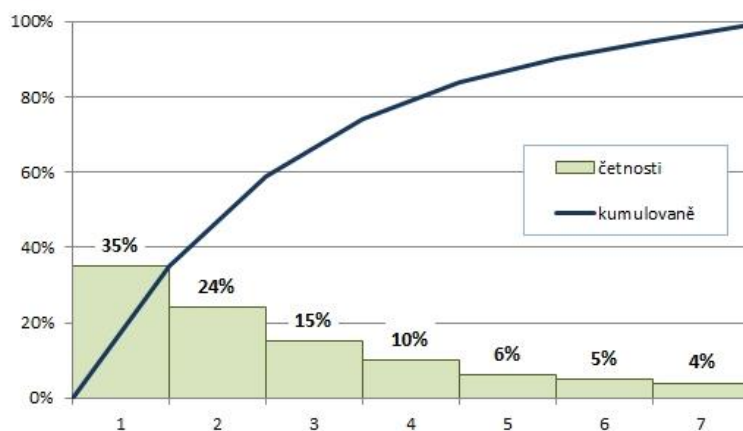
Obrázek 1: Ishikawa diagram

(Zdroj: www.svetproduktivity.cz)

Pareto analysis

Paretovo pravidlo říká, že 20 % vztahů způsobí 80 % všech problémů. Jinak se tato analýza nazývá ABC analýza. Její podstatou je znázornění důležitosti jednotlivých kategorií. Jak ukazuje diagram, rozhodujeme mezi alternativními postupy dle hodnocení jejich přínosů pro dosažení určitého cíle. Diagram je kombinací sloupcového a čárového grafu. Sloupce znázorňují četnost jednotlivých kategorií a čára představuje kumulativní četnost. (Tichý, 2006)

Paretův diagram - ukázka



Obrázek 2: Paretův diagram

(Zdroj: www.office.lasakovi.com)

What – If analysis

Při použití této metody je sestaven tým expertů, který hledá možná rizika a problémy a následně opatření k nápravě. Tato analýza probíhá formou strukturovaného brainstormingu. Tým expertů klade otázky typu „Co se stane, když...“ (Tichý, 2006)

Event Tree Analysis – ETA (Analýza stromu událostí)

Metoda ETA hledá vývoj předpokládané události. Postupným větvením se analyzují veškeré následné dílčí události. Podle požadované podrobnosti se strom větví do nezávislých událostí. (Tichý, 2006)

Failure Modes and Effect Analysis – FMEA (Analýza selhání a jejich dopadů)

Cílem této metody je systematická analýza možného vzniku vad či poruch. Podstatou je hledání míst možného vzniku poruch, identifikace kroků k zamezení, snížení nebo omezení příčin těchto poruch a zdokumentování celého procesu. Tato metoda je preventivní, umožňuje včasné identifikování možných poruch, chyb a vad, které by mohly ovlivnit funkci celého systému nebo výslednou kvalitu či bezpečnost.

Metoda FMEA má dvě fáze:

- Verbální fáze – je zaměřena na identifikaci možného vzniku poruch a jejich následků. Tato fáze je nejčastěji realizována pomocí brainstormingu, kdy všichni členové expertního týmu navrhnou možné poruchy a jejich následky.
- Numerická fáze – je zaměřena na odhad rizik projektu pomocí indexu RPN (Risk, Priority, Number). Tento index může například značit pravděpodobnost vzniku rizika, dopad rizika nebo možnost odhalení. RPN je následně vypočítán vynásobením těchto parametrů. Součtem všech RPN u všech možných rizik se stanoví celková hodnota RPN indexu projektu. Dalším krokem je zavedení nápravných opatření a následné přepočítání indexu RPN. Nápravným opatřením snížíme buď pravděpodobnost vzniku problému, nebo jeho dopady. (Tichý, 2006)

Fault Tree Analysis – FTA (Analýza stromu poruch)

Metoda FTA je zaměřena na zjištění příčin možné nebo skutečné události. Jsou identifikovány všechny činitele, které mohly zapříčinit vznik události. Na vrcholu diagramu je událost a postupným rozbořením se zjišťují její příčiny. Analýza končí ve chvíli, kdy jsou nalezeny prvotní nezávislé příčiny. (Tichý, 2006)

2.5 Základní pojmy analýzy rizik

2.5.1 Aktivum

Aktivum můžeme charakterizovat jako vše, co má pro podnik určitou hodnotu, která může být snižována působením hrozby. Aktiva jsou hmotná (nemovitosti, cenné papíry, peníze) a nehmotná (informace, předměty autorského práva, kvalita personálu). Při hodnocení aktiva bereme v úvahu pořizovací náklady, důležitost aktiva pro existenci subjektu, náklady na překlenutí případné škody na aktivu, rychlost odstranění případné škody na aktivu a jiná hlediska. (Rais, Doskočil, 2007)

2.5.2 Hrozba

Hrozba je síla, událost, která má nežádoucí vliv na bezpečnost nebo může způsobit škodu na aktivech. Hrozby mohou být přírodního nebo lidského původu. Rozlišujeme náhodné či úmyslné hrozby, které mohou pocházet zevnitř nebo zvenčí organizace. Dopad hrozby je škoda způsobená hrozbou při působení na aktivum. Základní charakteristikou hrozby je její úroveň, která se hodnotí podle faktorů. První faktor je nebezpečnost, čili schopnost hrozby způsobit škodu. Druhým faktorem je přístup, který značí pravděpodobnost, že se hrozba dostane k aktivu. A posledním, třetím, faktorem je motivace, což je zájem iniciovat hrozbu vůči aktivu. (Smejkal, Rais, 2013)

2.5.3 Zranitelnost

Zranitelnost znamená nedostatek, slabinu nebo stav analyzovaného aktiva. Této slabosti může hrozba využít pro uplatnění svého nežádoucího vlivu. Zranitelnost je vlastností aktiva a značí, do jaké míry je aktivum citlivé na působení dané hrozby. Zranitelnost vzniká tam, kde dochází k interakci mezi hrozbou a aktivem. Charakteristikou zranitelnosti je její úroveň a ta se hodnotí podle faktorů citlivosti, tedy náchylnosti aktiva být poškozeno danou hrozbou, a kritičnosti, která znamená důležitost aktiva pro analyzovaný subjekt. (Rais, Doskočil, 2007)

2.5.4 Protiopatření

Protiopatření je proces, postup nebo cokoli, co bylo navrženo pro zmírnění působení hrozby, snížení zranitelnosti nebo dopadu hrozby. Protiopatření je navrhováno s cílem předejít vzniku škody nebo usnadnit překlenutí následků vzniklé škody. Protiopatření je charakterizováno efektivitou a náklady. Efektivita vyjadřuje, jak moc protiopatření sníží účinek hrozby, do nákladů protiopatření se započítávají náklady na pořízení, zavedení a provoz protiopatření.

Faktor efektivity a náklady jsou důležitými parametry při výběru protiopatření. (Rais, Doskočil, 2007)

2.5.5 Riziko

Vznik rizika je způsoben vzájemným působením hrozby a aktiva. Při analýze rizik nebereme v úvahu hrozbu, která nepůsobí na žádné aktivum, a zároveň nebereme v úvahu ani aktivum, na které nepůsobí žádná hrozba. Úroveň rizika je stanovena hodnotou aktiva, zranitelností aktiva a úrovní hrozby. Tyto faktory se podílejí na růstu úrovně rizika. Protiopatření má za následek snižování úrovně rizika. Malá rizika, tzv. zbytková rizika, se považují za přijatelná pro subjekt a není nutné podnikat protiopatření k jejich snížení. (Smejkal, Rais, 2013)

2.6 Analýza rizik – obecný postup

Prvním krokem v procesu snižování rizik je analýza rizik. Riziko představuje pro podnik negativní odchylku od cíle, je spojeno s nepříznivými dopady na firmu. Analýza rizik umožňuje nastínit pravděpodobnost dosažení očekávaných efektů a taktéž slouží pro přípravu opatření, která bude nutné realizovat v případě, že riziková situace skutečně nastane. Pomocí analýzy rizik můžeme současně navrhnout preventivní opatření, která pomohou snížit významná rizika, u nichž je pravděpodobnost výskytu vysoká. (Srpová, Řehoř, 2010)

Riziko se ve většině případů nevyskytuje samostatně, většinou jde o kombinaci několika rizik, která mohou představovat pro daný subjekt hrozbu. Subjekt si musí určit priority z pohledu dopadu a pravděpodobnosti výskytu rizik a zaměřit se na klíčové rizikové oblasti. Analýza rizik zahrnuje obecné činnosti, které jsou uvedeny v níže popsanych krocích. (Smejkal, Rais, 2013)

2.6.1 Stanovení hranice analýzy rizik

Hranice analýzy rizik určuje, která aktiva budou zahrnuta do analýzy rizik, na rozdíl od těch, která do analýzy zahrnovat nebudeme.

Při stanovení hranice analýzy vycházíme ze záměru managementu. Aktiva, která budou zahrnuta do analýzy, budou ležet uvnitř hranice analýzy, jsou to taková aktiva, ze kterých je subjekt složen, nebo jsou z hlediska aktuálního záměru relevantní.

2.6.2 Identifikace aktiv

Identifikace aktiv spočívá ve vytvoření soupisu všech aktiv, která se nacházejí uvnitř hranice analýzy rizik. V soupisu se uvádí název aktiva a jeho umístění.

2.6.3 Stanovení hodnoty a seskupování aktiv

Posuzování hodnoty aktiva je založeno na velikosti škody, která je způsobena ztrátou či zničením daného aktiva. Stanovení hodnoty aktiv je založeno na nákladových a výnosových charakteristikách. Mezi nákladové charakteristiky patří pořizovací cena, reprodukční pořizovací cena. V případě, že aktivum přináší dobře identifikovatelné zisky či má jiné významné přínosy pro podnik, řadíme tyto skutečnosti do výnosové charakteristiky. Patří sem také vlastnosti know-how, ochranná známka a kvalifikace zaměstnanců. Důležité je rozlišovat aktivum jedinečné od aktiva jednoduše nahraditelného. V závislosti na správném fungování aktiva, do hodnoty započítáváme také škody, které vyvolá nefunkčnost nebo ztráta aktiva, než je uvedeno zpět do chodu.

Obvykle je aktiv velké množství, a proto se provádí seskupování aktiv podle různých hledisek, čímž vzniknou skupiny aktiv s podobnými vlastnostmi. Aktiva se mohou seskupovat například podle ceny, kvality, účelu apod. Vytvořená skupina aktiv dále vystupuje jako jedno aktivum. Dalším krokem je nutnost zajistit, aby navržená protiopatření byla aplikovatelná na všechna aktiva v dané skupině.

2.6.4 Identifikace hrozeb

V další fázi procesu analýzy rizik se identifikují hrozby, které připadají pro analýzu v úvahu. Pro identifikaci hrozeb se vybírají takové, u kterých je pravděpodobnost, že ohrozí alespoň jedno z aktiv subjektu. Vychází se ze seznamu hrozeb, který je sestavený například podle literatury, vlastních zkušeností, průzkumů či dříve provedených analýz. Hrozby se mohou odvozovat také od subjektu, jeho statusu, postavení na trhu, hospodářských výsledků apod. Jestliže chceme získat vlastní seznam hrozeb, je vhodné použít některou z metod jako brainstorming nebo metodu Delphi, k nimž se podrobněji vrátíme níže.

2.6.5 Analýza hrozeb a zranitelností

Každá hrozba se hodnotí vůči každému aktivu. U těch aktiv, kde se hrozba může vyskytnout, se určuje úroveň hrozby vůči aktivu a úroveň zranitelnosti aktiva vůči hrozbě. Vzniká seznam dvojic „hrozba-aktivum“.

Úroveň hrozby vychází z faktorů jako nebezpečnost, motivace a přístup. Při stanovení úrovně zranitelnosti se vychází z faktorů jako citlivost a kritičnost.

2.6.6 Pravděpodobnost jevu

K popisu určitého jevu přidáváme údaj, s jakou pravděpodobností nastane tento jev, protože s jistotou nikdy nevíme, zda opravdu nastane. Než stanovíme pravděpodobnost, je nutné rozlišit, zda jde o náhodný jev či nikoliv, zda patří do určitého intervalu pravděpodobnosti, případně, zda je možné jej vyloučit a jaké jsou pravděpodobnostní charakteristiky.

2.6.7 Měření rizika

Riziko je tím větší, čím větší je pravděpodobnost, že k nepříznivé události dojde, a čím větší je pravděpodobnost odchylky od výsledku, v nějž doufáme. (Smejkal, Rais, 2013)

2.7 Analýza rizik – metody

2.7.1 Kvalitativní metody

Rizika lze vyjádřit v určitém rozsahu. Mohou být obodována od 1 do 10 nebo mohou být určena pravděpodobností od 0 do 1, případně mohou mít slovní ohodnocení (malé, střední, velké riziko). Tyto metody jsou rychlé a jednoduché, negativem může být subjektivní pohled na riziko. (Rais, Doskočil, 2007)

2.7.2 Kvantitativní metody

Tyto metody vycházejí z matematického výpočtu rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Pravděpodobnost vzniku a dopad jsou číselně ohodnoceny. Dopad je obvykle vyčíslen ve finančních jednotkách a riziko nejčastěji ve formě roční předpokládané ztráty. Tyto metody jsou časově náročné, ovšem poskytují finanční vyjádření rizik, které je pro jejich zvládnutí výhodnější. (Smejkal, Rais, 2010)

2.7.3 Skórovací metoda

Skórovací metodu řadíme mezi metody kvantitativní. Je složena ze třech fází. První je identifikace rizika, druhá ohodnocení rizika a v poslední fázi jsou navrhovány opatření ke snížení rizika. Vychází se ze seznamu nebezpečí, který je rozdělen do čtyř základních oblastí, a to rizika technická, finanční, personální a obchodní. U každého rizikového faktoru se hodnotí možnost jeho výskytu a jeho dopad prostřednictvím desetibodové stupnice. Každý

člen projektového týmu by měl stanovit svůj odhad hodnoty nezávisle na ostatních. Výsledné skóre bude vypočítáno jako aritmetický průměr odhadu všech členů. Riziko se ocení součinem skóre pravděpodobnosti a skóre dopadu. Výše ohodnocení je v rozmezí 1-100. Závěrem je sestavována mapa rizik jako dvojrozměrná matice, kde jsou zakresleny body pro jednotlivé rizikové faktory. Návrhy na snížení rizika se poté týkají kvadrantu kritických rizik a významných rizik. (Smejkal, Rais, 2013)

Pro zpracování skórovací metody využíváme následující tabulky:

Tabulka 1: Identifikace rizik

Poř. číslo rizikového faktoru	Rizikový faktor	Poznámka

(Zdroj: Doležal, 2012)

Tabulka 2: Hodnocení rizik

Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)										X
Dopad (1 min. až 10 max.)										X
ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu										

(Zdroj: Doležal, 2012)

Tabulka 3: Návrh opatření ke snížení rizika

Poř. číslo – Rizikový faktor	Návrh opatření	Zodpovědnost a termíny zajištění

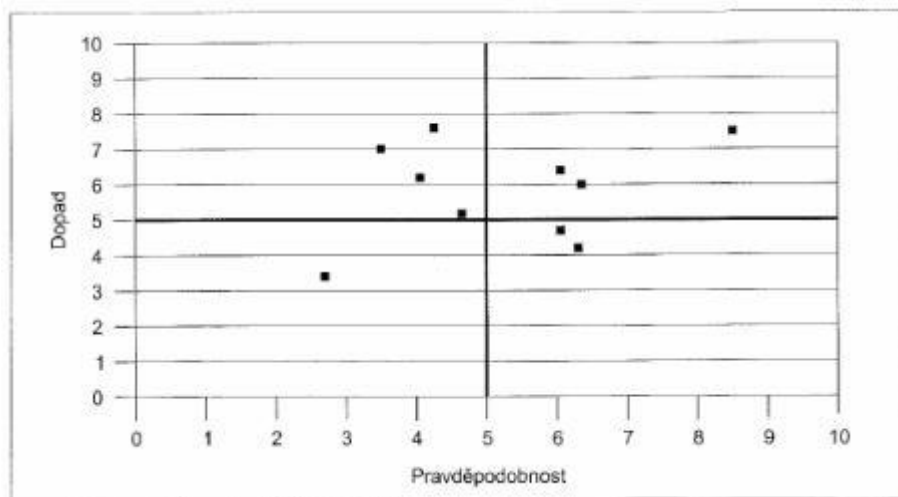
(Zdroj: Doležal, 2012)

Výhodou skórovací metody je její jednoduchost, přehlednost, srozumitelnost pro laiky. Metoda využívá názorů členů týmu.



Obrázek 3: Mapa rizik skórovací metody

(Zdroj: Doležal, 2012)



Obrázek 4: Mapa rizik

(Zdroj: Doležal, 2012)

2.8 Metody snižování rizika

2.8.1 Jak volit nástroje pro snižování rizika

V podnikání musíme počítat s existencí rizika. Dle charakteristiky rizika je nutné vybrat vhodný nástroj řízení rizika v dané situaci. Některá rizika můžeme přesunout, jiná zadržet, někdy je vhodnější se riziku vyhnout nebo riziko redukovat. Každý z nástrojů by měl být použit v situaci, kdy je nejvýhodnějším a nejméně nákladným způsobem dosažení cíle v podobě snížení či úplné eliminace rizika. Následující tabulka rozděluje rizika do čtyř skupin

podle kombinace pravděpodobnosti a tvrdosti (dopad ztráty v případě výskytu) každého rizika.

Tabulka 4: Doporučené metody snižování rizika

	<i>Vysoká pravděpodobnost</i>	<i>Nízká pravděpodobnost</i>
<i>Vysoká tvrdost</i>	Vyhnutí se riziku, redukce	Pojištění
<i>Nízká tvrdost</i>	Retence a redukce	Retence

Zdroj: Rais, Doskočil, 2007

2.8.2 Metody snižování rizika

Ofenzivní řízení firmy

V případě, že lze riziko zásadně ovlivnit, se jedná o jeden z nejlepších způsobů preventivní obrany před riziky. Ofenzivní řízení se vyznačuje:

- Správnou volbou rozvojové strategie firmy a její správnou implementací v podniku.
- Preferencí a rozvojem silných stránek podniku.
- Snahou o dosažení pružnosti – rychlá reakce na změnu vnitřního a vnějšího prostředí podniku. (Rais, Doskočil, 2007)

Retence rizik

Retence rizika je nejběžnější metoda řešení rizik. Retence znamená, že podnikatel čelí téměř neomezenému počtu rizik, ale většinou proti nim nic nedělá. Retence může být vědomá či nevědomá. V případě, že je riziko rozpoznáno a nedojde k uplatnění nějakého nástroje proti riziku, je retence vědomá. Jestliže riziko není rozpoznáno, je nevědomě zadrženo, v tom případě podnikatel zadržuje důsledky možné ztráty, aniž by si uvědomil, že tak činí.

Retenci rizika dělíme dále na dobrovolnou a nedobrovolnou. Dobrovolná retence nastává ve chvíli, kdy je rozpoznána existence rizika a převezmeme související ztráty. Nedobrovolná retence rizik existuje tehdy, jestliže jsou rizika nevědomě zadržena a také v případech, kdy nemůže být riziko transferováno či redukováno.

Při aplikaci této metody existuje nebezpečí v podobě stereotypu. Jestliže bude jedinou metodou firmy retence rizik, pak je pravděpodobné, že bude použita i v situaci, která vyžaduje jiné opatření, tím pádem může ohrozit samotnou existenci subjektu. (Smejkal, Rais, 2013)

Redukce rizika

Redukci rizika dělíme do dvou skupin podle toho, zda se soustředíme na redukci rizika nebo na důsledky konkrétní aktivity:

- Metody odstraňující **příčiny vzniku rizika** – cílem je preventivní jednání, aby byl eliminován výskyt rizikových situací. Řadíme sem zejména přesun rizika, vertikální integraci.
- Metody snižující **nepříznivé důsledky rizika** – metody, které jsou orientované na snížení nepříznivých důsledků výskytu nepříznivých situací, kterým se nelze vyhnout. Patří sem zejména diverzifikace a pojištění. (Smejkal, Rais, 2013)

Přesun rizika na jiné podnikatelské subjekty

Přesun neboli transfer rizika na jiné podnikatelské subjekty je realizován například těmito způsoby: uzavírání dlouhodobých kupních smluv na dodávky surovin, uzavírání dlouhodobých kupních smluv, obchodních smluv, termínované obchody, leasing, faktoring, forfaiting, akreditiv, inkaso, bankovní záruka a franšíza. (Smejkal, Rais, 2010)

Diverzifikace

Diverzifikace je nejčastěji používaná metoda především u investování. Cílem je rozložit riziko na co největší základnu, to znamená, že investujeme do více oblastí působení. Rozlišujeme diverzifikaci vertikální a horizontální. Vertikální diverzifikaci uplatňuje podnik v případě, že si vyrábí sám své komponenty, tudíž není závislý na dodavatelích. Horizontální diverzifikace nastává ve chvíli, kdy subjekt začne rozšiřovat výrobu o další výrobky, které doplňují ty původní. (Smejkal, Rais, 2010)

Pružnost firmy

Pružnost firmy je doba, během níž je podnik schopný reagovat na změny trhu. Pružností dokáže snižovat důsledky výskytu určitých rizik v průběhu výroby nebo poskytování služeb. (Smejkal, Rais, 2013)

Sdílení rizika

Sdílení rizika spočívá v rozdělení rizika mezi několik účastníků podnikatelské činnosti. Jedná se o spolupráci obchodních partnerů, sdružení několika firem, strategické aliance v oblasti výzkumu, výroby nebo prodeje. (Smejkal, Rais, 2010)

Pojištění

Jde o nejstarší formu přenosu rizika. Princip pojištění spočívá v zajištění se před velkou ztrátou (škoda) formou menší ztráty (pojistné). Pojišťovna na sebe přenáší negativní důsledky a kryje případné škody. (Smejkal, Rais, 2010)

Vyhýbání se rizikům

Tato metoda je považována spíše za negativní, neboť s každými podnikatelskými aktivitami jsou spojena určitá rizika a nelze doporučit se jim vyhýbat. (Smejkal, Rais, 2010)

Získávání dodatečných informací

Abychom předešli selhání na trhu nebo neúspěchu, je důležité průběžné získávání informací. Nedostatečná informovanost vede k problémům. (Smejkal, Rais, 2010)

Vytváření rezerv

Rezervy představují aktiva, která budou použita na úhradu mimořádných událostí. Nejčastěji jsou tvořeny materiálovými a finančními prostředky. Materiálové rezervy jsou použity v případě výkyvů v dodávkách surovin. Finanční rezervy umožňují přečkat období okamžitého nedostatku hotových finančních prostředků. (Smejkal, Rais, 2010)

Metody operační analýzy

Metoda operační analýzy je založena na deterministických modelech. Ke snižování rizika může docházet již před výpočtem modelu nebo po výpočtu modelu. (Smejkal, Rais, 2010)

Postoptimalizační analýza

Postoptimalizační analýza zkoumá vliv dodatečných změn parametrů úlohy na nalezené řešení při řešení praktických problémů. Problémy jsou modelovány nástroji lineárního programování. Tato analýza se také nazývá analýzou citlivosti. (Smejkal, Rais, 2010)

Metody síťové analýzy

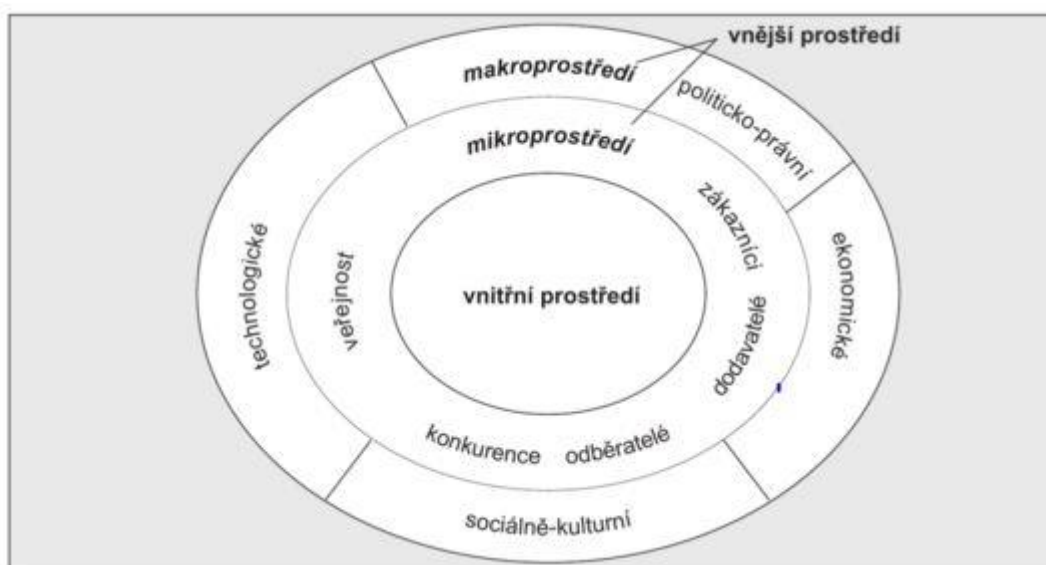
Tyto metody nacházejí uplatnění především v oblasti řízení investiční výstavby, řízení výroby, řízení generálních oprav a řízení výzkumných a vývojových projektů. Provedení metody je jednoduché a může brát v úvahu i nejistotu. (Smejkal, Rais, 2013)

Prognózování

Prognózování se uplatňuje v situaci, kdy chceme snížit neurčitost znalosti o budoucnu. Sestavení samotné prognózy je náročný proces, pro který nelze sestavit přesný návod. (Smejkal, Rais, 2013)

2.9 Strategická situační analýza podniku

Dříve než se pustíme do formulace strategie podniku, je nutné provést analýzu podniku. Pro tento účel využíváme analýzu vnějšího a vnitřního okolí podniku. Analýzy provádíme, abychom zjistili důležité faktory, které ovlivňují chod podniku. Výsledky, které nám pomohou zjistit důležité informace o konkurenci, sociální a politické situaci, současné situaci na trhu i situaci uvnitř společnosti, jsou důležité pro další rozhodovací procesy v rámci společnosti.



Obrázek 5: Vnější a vnitřní prostředí

(Zdroj: Jakubíková, 2008, str. 82)

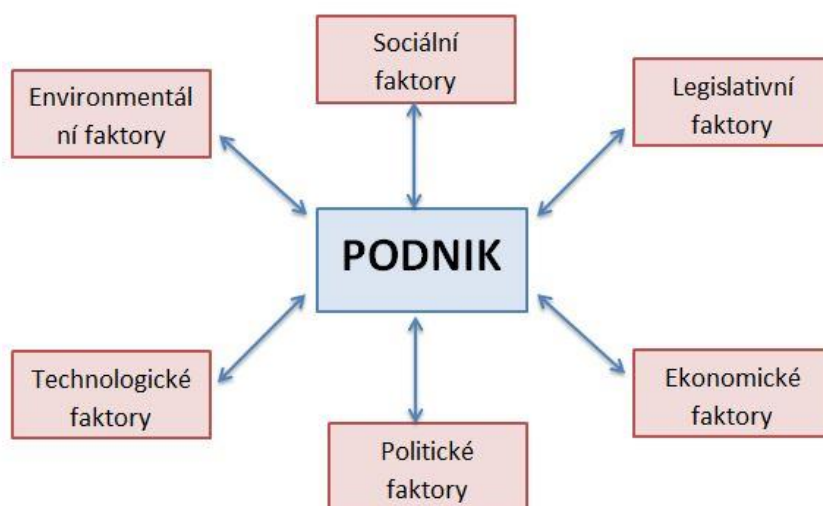
2.9.1 Analýza vnějšího prostředí

Pojem prostředí je chápán jako soubor okolností, ve kterých někdo žije a které ho nějakým způsobem ovlivňují. Tím, kdo ovlivňuje, může být člověk, rodina, podnik, místo atd. – souhrnně subjekt. Na chování subjektu působí kladné, ale i záporné vlivy prostředí, které se označují jako faktory prostředí a rozhodují o současném a budoucím vývoji podniku. (Jakubíková, 2008)

Cílem analýzy vnějšího prostředí je najít v okolí podniku příležitosti a hrozby. Strategie podniku by pak měla využít nabízené příležitosti a nalézt cestu, jak se vyhnout ohrožení nebo alespoň zmírnit dopad na podnik. (Dedouchová, 2001)

Makroprostředí – SLEPT analýza

Klíčovými prvky makrookolí, jinak též obecného okolí, lze označit faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické (v jiných publikacích, např. Mallaya, 2007, doplňované o environmentální vlivy - SLEPTE). Každá skupina zahrnuje řadu faktorů, které různou intenzitou ovlivňují podnik. Pro různá odvětví, podniky a situace mají jednotlivé faktory nestejnou důležitost. (Sedláčková, Buchta, 2006)



Obrázek 6: SLEPTE analýza

(Zdroj: vlastní zpracování)

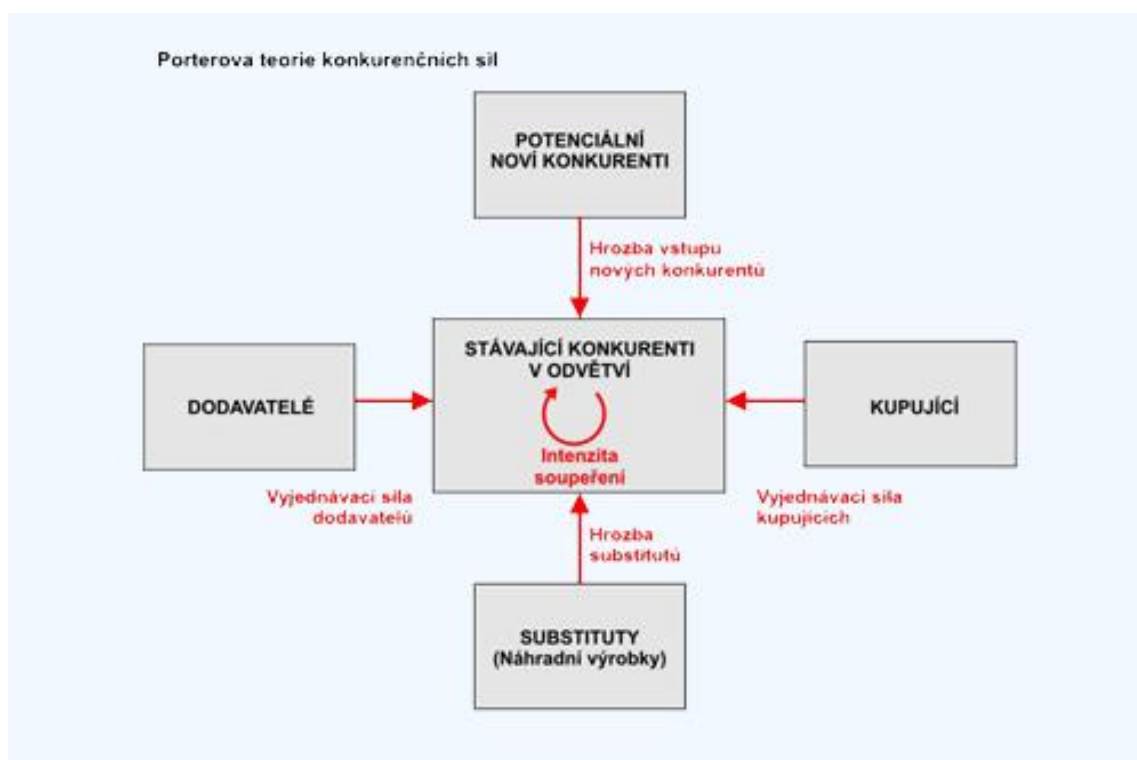
- Sociální faktory – jsou dány společností, její strukturou, sociální skladbou obyvatelstva, vzdělaností, společenskými a kulturními zvyky. (Srpová, Řehoř, 2010)
- Legislativní faktory – se zaměřují na platnou legislativu v dané oblasti, tedy zákony, vyhlášky, státní regulace. (Mallya, 2007)
- Ekonomické faktory – vycházejí z ekonomické situace země a hospodářské politiky státu. Řadíme sem makroekonomické faktory jako tempo růstu ekonomiky, nezaměstnanost, fáze hospodářského cyklu, inflaci, vývoj HDP, daňové podmínky, úroveň příjmů a výdajů státního rozpočtu, výši úrokových sazeb. (Srpová, Řehoř, 2010)
- Politické faktory – tvoří společenský systém, v němž firmy realizují svoji činnost. Faktory jsou dány zájmem politických stran a vývojem politické situace v zemi a jejím okolí, stabilitou vlády, monetární a fiskální politikou. (Kotler, 2007)

- Technologické faktory – představují inovační potenciál země, tempo technologických změn, tedy věda a výzkum investice do výzkumu, dostupnosti informací, nové pracovní postupy. (Kotler, 2007)

V některých publikacích, jak již bylo řečeno, se můžeme setkat s posledním faktorem, který se zabývá ekologickými aspekty, název analýzy se rozšiřuje o další písmeno E, tedy SLEPTE, PESTLE. Ekologický faktor představuje například ochranu životního prostředí, zpracování odpadu, recyklace, energetickou náročnost apod. V každé společnosti je hodnocen jinak a ne každá společnost se tímto faktorem zabývá. (Mallya, 2007)

Mikroprostředí – Porterův model pěti sil

Mikroprostředí, nazývané též oborovým okolím podniku, je tvořeno subjekty z blízkosti firmy, které si zpravidla konkurují a jejich výrobky se mohou vzájemně substituovat. Patří sem také subjekty jako dodavatelé, zákazníci apod. Pro analýzu tohoto prostředí se využívá Porterův model pěti sil. Cílem je zjistit, jaké síly působí na podnik v určitém odvětví, jaký mají na podnik vliv a jakým způsobem se jim podnik může přizpůsobit nebo bránit. (Boučková, 2003)



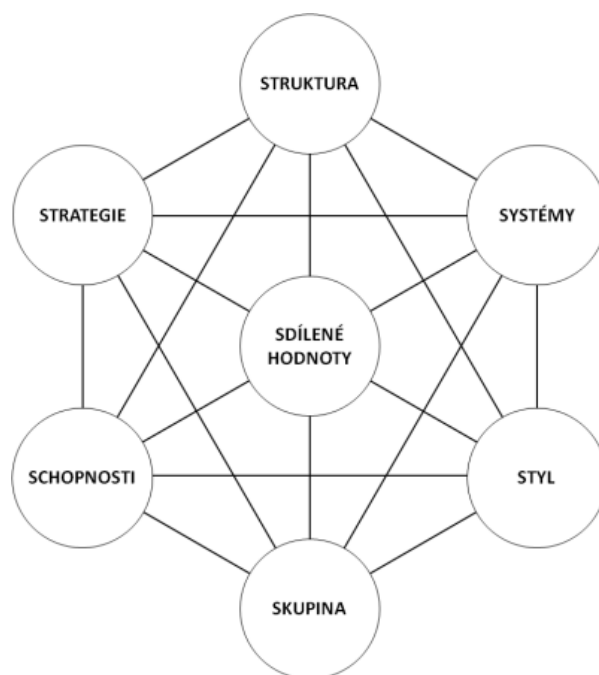
Obrázek 7: Porterova teorie konkurenčních sil

(Zdroj: www.synext.cz)

- Riziko vstupu potenciaálních konkurentů – je odvislé od existujících překážek vstupu (úspory z rozsahu, diferenciacie produktu, kapitálová náročnost, přechodové náklady, přístup k distribučním kanálům, nákladové zvýhodnění nezávislé na rozsahu). (Nývltová, Marinič, 2010) Vysoké riziko vstupu nových konkurentů představuje hrozby pro ziskovost stávajících podniků. Je-li riziko vstupu nízké, podniky mohou využít této příležitosti a mohou zvýšit ceny a dosáhnout tak vyššího zisku. (Dedouchová, 2001)
- Stávající konkurenti – soupeří na úrovni cen, doprovodných služeb, reklamy, péče o zákazníky, technologických inovací. (Nývltová, Marinič, 2010) Je-li síla konkurence slabá, podniky mají možnost zvýšit ceny a dosáhnout vyššího zisku. Naopak, je-li tato síla velká, vzniká cenová válka, která může zesílit rivalitu mezi podniky. (Dedouchová, 2001)
- Vyjednávací síla odběratelů – je vysoká, jestliže odběratelé kupují ve velkém množství (působí na snížení ceny), mohou si vybírat mezi podniky s nízkými cenami, mohou si své vstupy vyrábět sami. (Dedouchová, 2001)
- Vyjednávací síla dodavatelů – je silnější, jestliže výrobky, které prodávají, mají málo substitutů, jestliže odvětví není pro dodavatele důležité (chybí stimulace ke snižování cen), pokud je přechod k jinému dodavateli nákladný. (Dedouchová, 2001)
- Substituční výrobky – mohou způsobit pokles zájmu zákazníků o produkty, jestliže existují na trhu snadno dostupné náhradní produkty a zákazník může bez větších problémů změnit dodavatele. (Nývltová, Marinič, 2010)

2.9.2 Analýza vnitřního prostředí „7 S“

Po analýze vnějšího prostředí podniku se management musí zaměřit na analýzu vlastních zdrojů a schopností, aby dokázal určit nejen silné a slabé stránky podniku, ale i klíčové a specifické přednosti podniku. Zdroje a schopnosti můžeme nazvat kritickými faktory organizace. Všechny faktory jsou navzájem závislé.



Obrázek 8: Schéma "7 S"

(Zdroj: managementmania.cz)

Sedm faktorů uvedených na obr. č. 8 lze rozdělit na tzv. „tvrdé elementy“ a „měkké elementy“. Tvrdé elementy jsou ty, které lze jednoduše definovat, identifikovat a řídit. Měkké elementy jsou nehmatatelné a jejich identifikace a řízení vyžadují velké úsilí.

Tvrdé elementy – 3S

- Strategie;
- Struktura;
- Systémy řízení.

Měkké elementy – 4S

- Sdílené hodnoty;
- Schopnosti;
- Styl manažerské práce;
- Spolupracovníci. (Mallya, 2007)

Strategie (Strategy)

Strategie firmy je představována dlouhodobou orientací firmy, vychází z její vize a poslání. Zahrnuje dlouhodobé zamýšlené směřování firmy ke stanovenému cíli a také způsoby

(prostředky), jakými ho bude dosahováno. Jádrem každé strategie by měla být konkurenční výhoda. Je na každém podniku, o jaký typ bude usilovat. Strategie může být orientována buď na nízké náklady, nebo na diferenciaci produktu či služby.

Struktura (Structure)

Organizační struktura podniku znázorňuje, jakým způsobem je firma organizována. Posláním je optimální rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi zaměstnance organizace. Určuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Pro každé pracovní místo je definována určitá odpovědnost a pravomoc spojená s vykonáváním, přičemž podobné činnosti jsou sjednocovány do útvarů. Mezi základní typy struktur patří liniová, funkcionální, liniově štábní, divizionální a maticová struktura.

Systémy řízení (Systems)

Pod tímto pojmem rozumíme formální či neformální procedury, které zpracovávají informace. Zahrnujeme sem postupy a metody manažerské práce.

Sdílené hodnoty (Shared values)

Sdílené hodnoty představují kulturu podniku, která zahrnuje soustavu sdílených hodnot a názorů, jež se podílejí na vytváření neformálních norem chování ve firmě.

Schopnosti (Skills)

Pro rozvoj a úspěšnost podniku je důležité, aby se zaměstnanci a management neustále vyvíjeli. Je potřebné rozvíjet jejich dovednosti, znalosti, návyky, vlastnosti i kvalifikaci.

Styl manažerské práce (Style)

Jedná se o vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, o to, jaký přístup používají vedoucí pracovníci pro komunikaci s podřízenými. Za funkční považujeme klasické dělení stylů řízení na autoritativní, demokratický a styl laissez-faire.

Spolupracovníci (Staff)

Pro zvyšování produktivity podniku je nejdůležitějším článkem lidský kapitál. Úspěšný manažer umí vhodně jednat se svými spolupracovníky, zná jejich motivaci, preference a přístup k práci. Spolupracovníci jsou také hlavním provozním rizikem podniku. (Rais, Doskočil, 2007)

2.9.3 SWOT analýza

Analýza SWOT zjišťuje na základě auditu klíčové silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které ovlivňují strategické postavení podniku na trhu. Tato analýza zpracovává velké množství dat a zdůrazňuje klíčové položky vyplývající z interního a externího auditu. Jedná se o malý počet klíčových položek, které ukazují, kam by měl subjekt upřít svou pozornost. (Kotler, 2007)

Silné a slabé stránky vycházejí z vnitřní situace podniku. Příležitosti a hrozby vyplývají z vnějšího prostředí, které působí na firmu nejrůznějšími faktory. (Kozel, 2006)

Cílem SWOT analýzy je rozvoj silných stránek, potlačení slabých stránek a současně příprava na potenciální příležitosti a hrozby. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Tabulka 5: SWOT analýza

	Pomocné	Škodlivé
Interní	SILNÉ STRÁNKY strengths	SLABÉ STRÁNKY weaknesses
Externí	PŘÍLEŽITOSTI opportunities	HROZBY threats

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky

Zaznamenáváme zde skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak podniku. (Jakubíková, 2008)

Slabé stránky

V rámci slabých stránek registrujeme ty činnosti, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých jsou ostatní subjekty lepší. (Jakubíková, 2008)

Příležitosti

Příležitosti představují fakta, která mohou pomoci zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky, a tím přinést firmě úspěch. (Jakubíková, 2008)

Hrozby

Hrozby zachycují skutečnosti, trendy a události, které mohou způsobit snížení poptávky nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků. (Jakubíková, 2008)

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Ještě než provedeme na základě poznatků z teoretické části této práce analýzu současného stavu společnosti, krátce si představíme i společnost i její historii, předmět podnikání a organizační strukturu. Následně provedeme analýzu vnějšího a vnitřního okolí podniku, z níž sestavíme SWOT analýzu. Z těchto analýz budou identifikována rizika, jež budeme dále analyzovat pomocí skórovací metody.

3.1 Základní informace

Na přání majitelů společnosti nebude v této práci uváděno jméno společnosti. I přes tuto skutečnost je popisovaná společnost reálná a veškeré použité údaje jsou pravdivé.

Mateřská společnost	
Datum zápisu	rok 1995
Sídlo	Brno
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání	činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
Základní kapitál	100 000,-

Dceřiná společnost	
Datum zápisu	rok 2015
Sídlo	Brno
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Základní kapitál	200 000,-

3.2 Historie společnosti

Společnost byla založena v roce 1995. Předmětem podnikání navázala na předchozí podnikatelské aktivity daňové poradkyně, která vedla po roce 1989 účetnictví začínajícím podnikatelům. Do roku 2014 společnost poskytovala služby v oblasti účetnictví, daní a souvisejících ekonomických činností a zároveň působila jako vzdělávací agentura. V roce 2015 se společnost rozdělila na dvě samostatně působící jednotky.

Mateřská společnost nabízí služby v oblasti účetnictví. Mezi její klientelu patří drobní živnostníci, lékaři, umělci, obchodní, stavební a dopravní firmy, čerpací stanice, restaurace, družstva, společenství vlastníků a účastníci různých sdružení. Společnost na základě smlouvy o dílo zajišťuje vedení daňové evidence, vede účetnictví, zpracovává mzdy, sestavuje daňová přiznání a hlášení, poskytuje daňové a účetní poradenství. Služby jsou prováděny v kancelářích společnosti nebo u samotných klientů.

Vzdělávací aktivity začala původní společnost realizovat v roce 1998, a tak se mohly přirozeně stát předmětem činnosti nové dceřiné společnosti. V oblasti vzdělávání společnost splňuje podmínky akreditace vzdělávací instituce pro průběžné vzdělávání úředníků ÚSC. Je akreditována Ministerstvem vnitra ČR podle § 312/2002 Sb. pod číslem AK/I-9/2015, Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy podle § 563/2004 Sb. a Ministerstvem práce a sociálních věcí podle z. 108/2016 Sb. Lektori seminářů jsou odborníci z řad metodiků příslušných ministerstev, krajských úřadů, finančních úřadů, auditorů, právníků, daňových poradců a zkušených odborníků z praxe.

Společnost provozuje svou činnost v 8 městech po celé České republice (Praha, Brno, Ostrava, Hradec Králové, Plzeň, České Budějovice, Ústí nad Labem, Karlovy Vary). Nově rozšiřuje svoji působnost do Jihlavy.

Analytická část a následně i identifikace a analýza rizik bude zaměřena právě na vzdělávací agenturu, která samostatně funguje pouze krátkou dobu, tj. od září roku 2015.

3.3 Analýza společnosti

Za účelem analýzy společnosti bude pro zkoumání makroprostředí použita analýza SLEPT, jejímž úkolem je identifikovat pro každou skupinu významné jevy, rizika a vlivy, které na společnost působí. Analýza mikroprostředí bude provedena pomocí Porterova modelu pěti sil. Vnitřní prostředí společnosti bude analyzováno pomocí modelu 7S. Výsledky analýz budou východiskem pro tvorbu SWOT analýzy. Pomocí analýzy budou identifikována rizika. Jelikož

bude provedena zvlášť analýza vnějšího a vnitřního okolí společnosti, budou důkladně rozebrána všechna prostředí, ve kterých se mohou nacházet rizika.

3.3.1 SLEPT analýza

Analyzují se faktory, které působí na společnost z oblasti sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické. Ekologickým faktorům není v rámci společnosti přikládána velká váha, proto se tomuto okruhu nebudeme věnovat.

Sociální faktory

Sídlem společnosti je Brno, ovšem pobočky působí i v dalších městech České republiky. Společnost působí mimo jiné v Praze, Ostravě, Plzni, Českých Budějovicích, Karlových Varech, Ústí nad Labem, Hradci Králové a nově také v Jihlavě.

Vzdělávací kurzy jsou zaměřené především na úředníky samosprávných celků. Úředník je ze zákona definován takto: „*Úředníkem se dle § 2 odst. 4 zákona o úřednících rozumí zaměstnanec územního samosprávného celku podílející se na výkonu správních činností zařazený do obecního úřadu, do městského úřadu, do magistrátu statutárního města nebo do magistrátu územně členěného statutárního města, do úřadu městského obvodu nebo úřadu městské části územně členěného statutárního města, do krajského úřadu, do Magistrátu hlavního města Prahy nebo do úřadu městské části hlavního města Prahy.*“¹

V roce 2014 bylo v rámci průběžného vzdělávání proškolen celkem 79 578 úředníků a celkem 7 554 vedoucích úředníků. Potřeba průběžného vzdělávání je neustálá a zaměstnavateli vyžadovaná.

Z hlediska geografického rozložení je situace velice příznivá. V každé obci a městě se nachází obecní či městský úřad, ve kterém vzniká potřeba průběžného vzdělávání. Dále už záleží pouze na mobilitě zákazníků a jejich ochotě cestovat do krajských měst, ve kterých vzdělávací společnost působí. V případě potřeby je analyzovaná společnost schopna zorganizovat interní školení přímo v prostorách daného úřadu.

¹ Zákon č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků

Legislativní faktory

Každý podnik se musí řídit platnými zákony. Primárním předpisem je Ústava České republiky a Listina základních práv a svobod. Další zákony, kterými se společnost musí řídit, jsou například následující:

- Občanský zákoník
- Zákoník práce
- Zákon o nemocenském pojištění
- Zákon o dani z příjmů – tento zákon je pro společnost velmi důležitý, v případě, že bude obrat společnosti za 12 po sobě jdoucích kalendářních měsíců větší než 1 milion korun, bude společnost povinna stát se plátcem DPH.

Zákon, který ovlivňuje zájem o vzdělávací kurzy je zákon č. 312/2002 Sb.

- Zákon č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů upravuje mimo jiné vzdělávání úředníků. Úředník je povinen prohlubovat si kvalifikaci účastí na vstupním, průběžném vzdělávání a na přípravě a ověření zvláštní odborné způsobilosti. Plán vzdělávání obsahuje časový rozvrh prohlubování znalostí úředníka stanovený v rozsahu minimálně 18 pracovních dnů po dobu následujících 3 let.

Průběžné vzdělávání zahrnuje prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání úředníků zaměřené na výkon správních činností, včetně získávání a prohlubování jazykových znalostí. Toto vzdělávání se uskutečňuje formou kurzů. O účasti na kurzu rozhoduje vedoucí úřadu s přihlédnutím k plánu vzdělávání úředníka. Úředník je povinen se kurzu zúčastnit. Průkazem absolvování průběžného vzdělávání je osvědčení vydané vzdělávací institucí. V případě průběžného vzdělávání není součástí semináře výstupní zkouška.

Vzdělávací agentury se musí řídit nařízeními Ministerstva vnitra, které mimo jiné upravují průběh organizace školení. Při uskutečňování vzdělávacích seminářů je nutné řídit se jistými pravidly. Především jde o splnění časové dotace semináře a vystavení osvědčení, které musí splňovat dané náležitosti (jméno účastníka, datum narození, název semináře a číslo akreditace, časovou dotaci, název vzdělávací organizace a číslo osvědčení), a jeho vydání až po ukončení semináře. V případě, že úředník nesplní časovou dotaci semináře, nemá právo na vydání akreditovaného osvědčení.

Ministerstvo vnitra jednak vydává pokyny pro udělování akreditací vzdělávacím agenturám a jednak rozhoduje o samotných vzdělávacích programech. Pro akreditování společnosti je nutné vyplnit na internetových stránkách Ministerstva vnitra volně dostupnou žádost o akreditaci vzdělávací instituce. Součástí výše uvedené žádosti musí být i žádost o akreditaci konkrétního vzdělávacího programu. Žádost o akreditaci vzdělávacího programu musí obsahovat i samostatnými nezávislými odborníky zpracované odborné posudky. Zmínění specialisté nesmějí být zaměstnanci posuzované vzdělávací agentury. Odborníci posuzují cíle vzdělávání vzhledem k potřebám cílové skupiny, posuzují obsah programu, plán celého programu, posuzují se také předpoklady lektora přednášet konkrétní program a hodnotí se i literatura, ze které se bude čerpat. Ke každému programu je nutné doložit dva odborné posudky.

Ekonomické faktory

Mezi významné ekonomické faktory patří zejména míra nezaměstnanosti a výše inflace.

Na základě informací Českého statistického úřadu byla průměrná roční míra inflace v roce 2015 stanovena na 0,3 %.

Míra nezaměstnanosti se meziročně snížila o 1,6 procentního bodu a v březnu roku 2016 dosáhla 4,1 %.

Podnikatelský subjekt ovlivňují ale také ceny vstupů, které představují zejména ceny pronájmů školicích prostor. Nárůst cen vstupů se negativně promítne do ceny poskytované služby.

Politické faktory

Aktuální politickou situaci v České republice nelze hodnotit jako stabilní, neboť vládnoucí politické strany se neustále obměňují. Blížící se krajské volby mohou trh se vzdělávacími kurzy pro úředníky ÚSC podpořit. Nově zvolení zastupitelé mohou mít o vzdělávací kurzy zájem, s novými zastupiteli se může obměnit i stávající personál úřadů, což by způsobilo zvýšení poptávky po vzdělávacích kurzech.

Zároveň je ale potřeba vzít v úvahu možnost, že změny úředníků územních samosprávných celků způsobí pokles zájmu o vzdělávací kurzy analyzované společností, neboť nově nastupující úředníci mohou mít navázanou spolupráci s jinými agenturami.

Dalším faktorem, který bude v budoucnu ovlivňovat vzdělávací agenturu, je elektronická evidence tržeb. EET slouží ke kontrole tržeb a vztahuje se na poplatníky daně z příjmů fyzických a právnických osob. Evidence tržeb se týká všech podnikatelů, nehledí se na to, zda jsou plátcí DPH či nikoliv. Evidenci tržeb podléhají tržby, které pocházejí z podnikatelské činnosti a byly uhrazeny v hotovosti, platební kartou nebo jinými obdobnými způsoby. Evidenci tržeb nepodléhají převody z účtu na účet. Vzdělávací agentura se bude do evidence tržeb zapojovat ve 3. fázi, která začíná 1. března 2018.

Technologické faktory

Z hlediska technologií dochází neustále k prudkému rozvoji. Pro společnost by bylo vhodné zaměřit své úsilí na technologický rozvoj, zejména ve vztahu k zákazníkovi. V nabídce školení nalezneme kurzy zaměřené na různé softwary, které jsou na úřadech používány. Výklad jednotlivých změn je ovšem pouze teoretický, úředníci nemohou změnu absorbovat přímo při použití programu, proto by bylo vhodné, rozšířit nabídku školení o praktickou výuku v těchto programech. Společnost by dále mohla zavést internetovou výuku formou e-learningu, mohla by zavést mobilní aplikaci apod.

3.3.2 Porterův model pěti sil

Pomocí Porterova modelu se zjišťuje, jak si společnost stojí v konkurenčním prostředí. Model obsahuje analýzu rivality mezi stávající konkurencí, hrozbu vstupu nových konkurentů, vyjednávací pozice dodavatelů a odběratelů a hrozbu substitučních výrobků.

Riziko vstupu potencionálních konkurentů

Společnost působí na trhu již 20 let. 18 let se věnuje vzdělávací činnosti, za tu dobu si vybudovala na trhu silné postavení, a proto se nebojí vstupu nových konkurentů na trh. Ve zkoumaném oboru podnikání velice záleží na kvalitě poskytovaných služeb, čehož jsou si představitelé firmy vědomi.

Bariéry vstupu na trh vzdělávacích agentur nejsou veliké. Z hlediska kapitálové náročnosti nejsou potřeba vysoké vstupní náklady. Společnost, která chce vstoupit na trh vzdělávacích kurzů pro úředníky ÚSC, musí vyplnit a na Ministerstvo vnitra doručit žádost o akreditaci. Součástí žádosti o akreditaci vzdělávací instituce musí být alespoň jedna žádost o akreditaci konkrétního vzdělávacího programu. V případě, že má nově vznikající společnost smlouvy s lektory, kteří budou školení provádět, případně má své vlastní zaměstnance, kteří jsou

odborníky na danou problematiku, stačí již pouze zajistit školicí prostory a vynaložit náklady na propagaci společnosti pro získání nových zákazníků.

Stávající konkurenti

Dle veřejně dostupné databáze Ministerstvo vnitra (dále jen MVČR) evidovalo v roce 2014 365 ministerstvem akreditovaných vzdělávacích institucí.

Následující tabulka zobrazuje rozdělení vzdělávacích institucí podle krajů.

Tabulka 6: Počet akreditovaných vzdělávacích institucí dle kraje, v němž sídlí

kraj	počet institucí se sídlem v daném kraji
Hlavní město Praha	127
Jihočeský kraj	11
Jihomoravský kraj	56
Karlovarský kraj	3
Královéhradecký kraj	10
Liberecký kraj	11
Moravskoslezský kraj	44
Olomoucký kraj	16
Pardubický kraj	13
Plzeňský kraj	16
Středočeský kraj	27
Ústecký kraj	8
Kraj Vysočina	9
Zlínský kraj	14
Celkem	365

Zdroj: www.mvcr.cz

Společnosti si nejvíce konkurují kvalitou poskytovaných služeb, odborností lektorů a nabídkou seminářů.

Největším konkurentem námi analyzované společnosti je vzdělávací agentura TSM se sídlem ve Vyškově. U MVČR má akreditovaných 415 vzdělávacích programů. Kurzy pořádá v deseti městech ČR (Brno, Olomouc, Praha, Zlín, České Budějovice, Ostrava, Ústí nad Labem, Hradec Králové, Plzeň, Vyškov). Námi analyzované vzdělávací společnosti konkuruje agentura TSM v sedmi městech. Její výhoda spočívá také v zaměření na počítačovou výuku, tedy základní nástroje MS Office. Ve své nabídce má i řadu prázdninových kurzů. Z internetových stránek je jasně patrné, které semináře patří mezi novinky. V roce 2014 společnost proškolila dle MVČR 9 312 úředníků.

Dalším významným konkurentem je společnost INTEGRA CENTRUM s.r.o., která má u MVČR akreditovaných 101 vzdělávacích programů. Tato agentura působí v 7 městech ČR (Brno, Hradec Králové, Olomouc, Ostrava, Pardubice, Praha, Zlín). Silnou stránkou společnosti je nabídka videokurzů. V případě, že zákazníkovi nevyhovují termíny školení, může si daný seminář zakoupit v podobě videokurzu. Dalším plusem jsou zakázková školení šitá na míru potřeb zákazníků. Ceny poskytovaných služeb jsou téměř totožné s cenami služeb námi analyzované společnosti. V roce 2014 společnost INTEGRA CENTRUM s.r.o. proškolila 574 úředníků.

Stávající konkurence využívá v některých městech stejné školicí prostory jako analyzovaná společnost. Stává se, že se sejdou dvě podobná školení v jednom hotelu a zaměstnanci úřadů někdy tápou, k jaké školicí společnosti byli svými personálními pracovníky přihlášení.

Skutečnost, že společnosti využívají stejné školicí prostory, je rizikem i z toho důvodu, že pokud se ke konkurenci hlásí více zájemců o školení, tato získává pochopitelně také větší sály a analyzovaná společnost pak musí počítat jen s kapacitou malých salonků. Proto nemůže uspokojit poptávku všech zákazníků, kteří by dané školení chtěli absolvovat, ale přihlásili se třeba později. Komunikace s hotely je v tomto ohledu klíčová.

V nabídkách konkurenčních agentur se často objevují jména lektorů, kteří spolupracují s analyzovanou společností. Někteří lektori vyučují stejná nebo podobná témata seminářů u více konkurujících si agentur.

Vyjednávací síla odběratelů

Mezi odběratele vzdělávacích seminářů patří úředníci krajských, městských a obecních úřadů, zaměstnanci škol, kterým lze nabídnout komunikační kurzy a také kurzy zaměřené na jednání s nezletilými osobami, které mohou mimo jiné využívat i zaměstnanci dětských domovů, v nabídce seminářů si dále mohou vybrat i pracovníci městské policie, právníci, účetní i jiné podnikatelské subjekty či fyzické osoby. Vyjednávací síla zákazníků není velká, protože v České republice je mnoho úředníků, kteří musí dle zákona udržovat a rozšiřovat své vzdělání v oblasti veřejné správy. Ostatní skupiny nejsou hlavním segmentem, na který podnik cílí.

Společnost má řadu svých stálých zákazníků, kteří využívají výhradně jejích služeb. Vzdělávací agentura využívá dva kanály propagace svých služeb:

- ke každému materiálu, který zákazník obdrží, se rozdávají letáky v listinné podobě;

- nabídka školení se šíří také prostřednictvím e-mailové rozesílky dvakrát týdně na adresy pracovníků úřadů a dalších institucí.

Tento systém se zdá být osvědčený, ovšem existuje riziko, že úřady zakážou rozesílání nabídek všem svým zaměstnancům, v tom případě dostanou nabídky například pouze personalisté, a dochází tak k úbytku zájemců z řad úředníků, kteří by sami iniciovali své přihlášení na seminář.

Slabou stránkou je také fakt, že množství rozesílaných nabídek může překročit mez únosnosti a nabídky budou padat do nevyžádané pošty. Společnost neinvestuje velké peníze do podpory propagace.

Z interních informací podniku vyplývá, že počet zákazníků má stoupající tendenci. Nejsilnější měsíce, co se týče návštěvnosti kurzů, jsou od ledna do června a od září do prosince. V období letních prázdnin neprobíhají žádná školení, proto jsou tyto dva měsíce z hlediska generování zisku nulové. Prázdninové měsíce jsou využívány na sumarizaci uplynulých kurzů, analýzu spokojenosti zákazníků a přípravu nových kurzů pro další školicí období.

Vyjednávací síla dodavatelů

Primárními dodavateli vzdělávací agentury jsou zejména externí lektori, externí organizátoři a hotely, případně další dodavatelé školicích prostor.

Lektori jsou nejdůležitějším článkem společnosti, bez jejich odbornosti a zkušeností by nebylo možné vzdělávací semináře pořádat. Vyjednávací síla přednášejících odborníků je vysoká. V zájmu společnosti je spolupráce s kvalitními lektory, jež získávají nejvyšší ohodnocení od účastníků školení, a tak je o ně neustálý zájem. Společnost naplňuje jeden ze svých cílů, když se snaží udržovat s lektory vztahy založené na vzájemné důvěře a podpoře, a tím upevňovat již utvořené pozitivní vazby. V případě jakýchkoli potřeb lektorů se tedy společnost snaží vždy vyjít jim vstříc. Kontakty byly navázány s lektory po celé České republice. Lektori se společností podepisují dohodu o provedení práce, nevýhodou spolupráce na základě DPP je částka, kterou si lektori mohou měsíčně vydělat. V případě spolupráce na základě této smlouvy si může každý lektor za měsíc vydělat pouze 10 tisíc Kč hrubého. V případě, že by tuto částku překročil, musel by z odměny odvádět sociální, zdravotní i nemocenské pojištění stejně jako u běžného pracovního poměru. Odměna za odškolené kurzy se stanovuje na základě přihlášených platících osob a pohybuje se v rozmezí od 5 tisíc Kč do 12 tisíc Kč za jeden odškolený seminář, který trvá od 9 do 14 hodin.

K dalším dodavatelům společnosti patří externí organizátoři, kteří se starají o samotný chod vzdělávacího kurzu. Jejich úkolem je prezence účastníků, přivítání lektorů, zahájení semináře a dohled nad bezproblémovým chodem semináře. Tyto osoby jsou velice důležité, neboť by nebylo z časových a kapacitních důvodů možné, aby práci organizátorů vykonávali přímo zaměstnanci některé z poboček. Přestože s externími organizátory společnost spolupracuje již několik let, hrozí nyní riziko odchodu externistů buď do důchodu, nebo do jiného zaměstnání, jelikož jejich odměna za práci pro společnost vykonanou není vysoká a nedá se srovnat s prací na hlavní pracovní úvazek. Externisté pracují ve školicí dny, tedy úterý a čtvrtek, kdy kurzy připravují cca od 8 hodin a jsou k dispozici po celou dobu školení, tedy až do 14 hodin.

Významného dodavatele školicích prostor a občerstvení představují hotely. V každém městě navázala společnost kontakty s hotely či kulturními domy s konferenčními místnostmi. Veškeré pronájmy jsou dohodnuté předem (většinou rok až dva dopředu), aby nedošlo k omezení služeb. Téměř v každém městě jsou rezervovány dva salony. Školení probíhá dvakrát týdně, a to v úterý a čtvrtek (od 9 do 14 hodin). Operativně pak dochází k úpravám počtu a velikostí školicích místností v závislosti na počtu uchazečů, také dochází k drobným úpravám v termínech v případech nemoci či jiných pracovních povinností lektorů společnosti nebo z důvodu potřeb hotelu.

Substituční výrobky

Substituty tohoto typu podnikání představují e-learningové kurzy či video přednášky, nebo například učení se od kolegů či vedoucích pracovníků.

3.3.3 Analýza vnitřních faktorů 7S

Strategie

Dlouhodobá strategie společnosti je zaměřena na poskytování kvalitních vzdělávacích kurzů pro úředníky veřejné správy. Cílem je udržet si kvalitní škálu lektorů a nabízet v oblasti vzdělávání úředníků aktuální novinky.

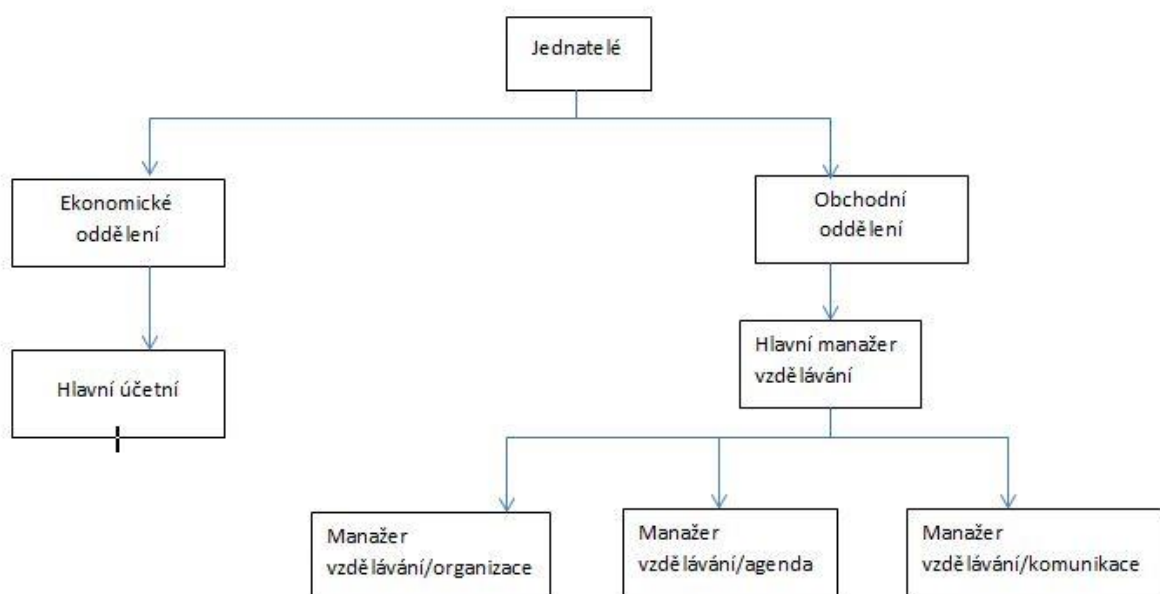
Úkolem společnosti je sledovat novinky, změny zákonů a pružně upravovat obsahy jednotlivých seminářů. V případě, že by nebyl brát zřetel na princip aktuálnosti, zákazník by snadněji přešel ke konkurenci.

Společnost se zaměřuje na osobní a individuální přístup k zákazníkovi, neboť zákazník je pro společnost nejdůležitějším partnerem. S růstem počtu konkurence musí i tato společnost

sledovat požadavky trhu a rozšiřovat jednak portfolio seminářů a jednak svou působnost na nových trzích.

Struktura

Organizační struktura společnosti je jednoduchá, liniová. Je jí jasně daný vztah nadřízenosti a podřízenosti. Celkem ve firmě pracuje 7 zaměstnanců. V čele struktury jsou dva jednatele, jeden z nich se plně věnuje vzdělávací činnosti, pod sebou má hlavní účetní a hlavního manažera vzdělávání. Hlavní manažer vzdělávání rozděluje úkoly mezi tři pracovníce. Úkolem hlavního manažera je příprava materiálů a odvoz lektorů, kteří se nemohou dopravit sami na místo konání kurzu. Každý z pracovníků v kanceláři zná své kompetence a pracovní náplň, dochází ovšem často ke křížení jednoduchých pracovních činností z důvodu absence pracovníků, které se starají o přípravu a organizaci seminářů. V případě činností spojených s akreditacemi a přípravou vyúčtování seminářů nastává problém při výpadku kompetentních pracovníků, jelikož tyto činnosti neumí vykonat nikdo jiný. Nízký počet zaměstnanců je, stejně jako uplatněná struktura vzhledem k jejich malému množství, vyhovující.



Obrázek 9: Organizační struktura

(Zdroj: vlastní zpracování)

Systémy

Společnost využívá pro organizaci seminářů interní software ADMIN, který je propojen s hlavními stránkami společnosti. Software ADMIN slouží k vedení a správě samotných vzdělávacích kurzů, ale jsou zde vedeny i přihlášené osoby, seznam lektorů, jejich zaměření,

seznam školicích středisek a anotace k jednotlivým kurzům. Před samotným konáním školení jsou ze systému ADMIN generována osvědčení, které dostávají účastníci po skončení semináře a které stvrzují, že je daný zákazník v dané problematice a v patřičném časovém rozsahu proškolen.

Zákazníci naleznou veškeré potřebné informace na internetových stránkách, kde je uveden seznam všech připravovaných kurzů. Také tam uvidí úpravy termínů školení, které byly z nějakých, např. provozních důvodů změněny. Semináře je možné na stránkách filtrovat podle města či podle konkrétního lektora. Položky jsou řazeny dle data jejich uskutečnění. V případě, že se v nabídce objeví nový kurz, zákazníci o tomto faktu nedostanou žádnou informaci, ani na internetových stránkách nejsou kurzy zvýrazněny, aby se zvýšila pravděpodobnost, že seminář zaujme na první pohled.

V případě zájmu o některý seminář vyplní zájemce elektronickou přihlášku. Po zadání všech potřebných údajů a odeslání přihlášky obdrží zákazník prostřednictvím e-mailové pošty potvrzení o přihlášení s pokyny k uhrazení poplatku za seminář.

Pro komunikaci se zákazníky používá společnost systém CRM, jehož prostřednictvím rozesílá nabídky potenciálním i stávajícím zákazníkům. Nabídky seminářů jsou rozesílány dvakrát týdně, a to v pondělí a ve středu. V systému CRM jsou kontakty tříděné dle odborů a regionů. Dochází tedy k cílenému rozesílání nabídek, kdy zaměstnanci úřadů dostanou nabídku školení v oboru, kterému se věnují. Kontakty v systému CRM jsou průběžně aktualizovány samotnými zaměstnanci společnosti, kteří ve volných chvílích stahují nové databáze potenciálních zákazníků.

Ve společnosti je dále používáno několik interních souborů, většinou tabulek v Excelu. Pro přehled o zákaznících slouží kromě CRM ještě jmenná databáze. Společnost využívá také soubor pro evidenci přeplatků školení. Za účelem vystavování faktur a dokladů o zaplacení se používá ekonomický program Money.

Zaměstnanci společnosti mezi sebou komunikují osobně nebo, vzhledem k tomu, že hlavní jednatel se nachází většinu doby mimo centrální pracoviště v Brně, telefonicky.

Sdílené hodnoty

Právě zaměstnanci jsou osoby, které se dostávají do přímého kontaktu se zákazníkem, proto je nutné, aby vzájemně spolupracovali a byli s posláním společnosti ztotožnění. Mezi zaměstnanci existuje silná důvěra, která je podložena mnohaletým přátelstvím. Avšak jako

v každém kolektivu ani zde občas pracovní vztahy nefungují tak, jak by měly, a dochází ke komplikacím a sporům, které se někdy promítnou do chodu společnosti.

Schopnosti

Zaměstnanci společnosti nemusí být vysokoškolsky vzdělaní, hlavní roli hraje schopnost rychle se učit novým věcem. Mezi schopnosti zaměstnanců patří způsobilost organizovat, komunikovat a rychle se rozhodovat. Jednatelé mají výborné obchodní dovednosti, dokážou vést lidi správným směrem a zajistit, aby se společnost rozrůstala.

Styl manažerské práce

Ve společnosti funguje demokraticky neformální styl vedení. Jednatelé jsou přímo nadřízeni všem zaměstnancům v podniku, mají na starosti jeho bezproblémový chod, přímo řídí a kontrolují zaměstnance společnosti. Podřízení zaměstnanci mohou svými názory a nápady přispět k rozvoji podnikání, konečné rozhodnutí spočívá ale vždy na vedení společnosti. Vedení nepořádá žádné pravidelné porady, kde by se ujasnilo, jakým směrem bude dále společnost směřovat, jaké jsou krátkodobé cíle, jaké jsou plány na další týden. Nekomunikuje ani s celým týmem, ale pouze s jednotlivci, a proto se důležité informace nemusí dostat ke všem kompetentním osobám. Často dochází k rozporům při naplňování pracovních činností právě z důvodu zastaralých informací.

Spolupracovníci

Klíčový prvek společnosti tvoří samotní zaměstnanci, kteří jsou své práci oddaní. Dokážou pracovat samostatně, vědí, které činnosti je potřeba vykonávat, aby podnik fungoval bezchybně, jsou schopnými organizátory. Přesto se nejedná o znalostní pracovníky, kteří by se nedali nahradit. Navzdory tomuto faktu pro společnost její zaměstnanci pracují již několik let a s fungováním a organizací vzdělávacích kurzů mají veliké zkušenosti. V případě výpadku klíčových zaměstnanců může dojít k potížím, jelikož jednotlivé pracovní činnosti zná pouze kompetentní zaměstnanec a případná náhrada jiným zaměstnancem by nepomohla. Zaměstnanci pracují kolektivně, vzájemně si pomáhají a spolupracují. Na pracovišti panují přátelské až rodinné vztahy, které ale v některých případech práci spíše komplikují. Jednatel společnosti motivuje své zaměstnance odměnami za odvedenou práci. Mzda pracovníků je vyplácena vždy, pravidelně každý měsíc.

3.3.4 SWOT analýza

Analýza SWOT vychází z předchozích analýz, shrnuje je a odhaluje silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a ohrožení.

Tabulka 7: Silné stránky

Silné stránky
Odborní lektori
Příznivé ceny
Občerstvení v průběhu semináře
Zavedená značka
Dlouholetá zkušenost v oblasti vzdělávání
Aktuální kurzy
Image společnosti
Působnost ve velkých městech ČR
Dobré obchodní výsledky
Výhodná poloha školicích center

Zdroj: vlastní zpracování

Podstatou silných stránek je dlouhodobá existence společnosti na trhu, kde již 18 let působí jako vzdělávací agentura a za tu dobu si vybudovala silnou image. Školení probíhá ve velkých městech po celé České republice. Školicí centra se nacházejí v hotelech či domech kultury s dobrou dopravní dostupností od hlavních nádraží vlakových či autobusových. Společnost aktualizuje kurzy v závislosti na úpravách zákonů či vyhlášek a zajišťuje i občerstvení v průběhu školení. Kurzy s obvyklou 6hodinovou časovou dotací nabízí společnost za příznivé ceny, které odrážejí vynaložené náklady. I přesto vykazuje vzdělávací agentura výborné obchodní výsledky.

Tabulka 8: Slabé stránky

Slabé stránky
Komunikace ve společnosti
Možnost odchodu kvalifikovaných lektorů
Možnost odchodu externích pracovníků
Malá propagace společnosti
Vytíženost jednatele
Žádná školení přes prázdniny
Absence praktických seminářů
Málo viditelné nové kurzy v nabídce
Neznalost personalistů o možnosti zajištění kurzů na míru
Veliké množství konkurenčních podniků
Stejně školicí prostory s konkurencí
Práce lektorů pro více agentur
Absence smlouvy o exkluzivitě lektorů
Absence firemních porad

Zdroj: vlastní zpracování

Slabou stránkou, která není na první pohled zřejmá, je komunikace ve společnosti. Jak jsme již na jiném místě zmínili, v rámci společnosti panují přátelské vztahy, jež ale cestu k dosažení cíle někdy komplikují. Vytíženost a absence jednatele v brněnské pobočce způsobuje komunikační šum, který ústí v problémy. Komunikace probíhá pouze mezi jednatelem a hlavním manažerem a stává se, že některé informace se nedostanou včas ke spodním liniím organizační struktury pracovníků. Totéž se děje např. i v souvislosti s chybami při organizaci kurzů, kdy jako v předchozím případě komunikuje pouze jednatel a hlavní manažer, i když chybu způsobil jiný ze zaměstnanců. Ten pak v mnoha případech o chybě ani neví, nemůže se z ní poučit a pracovní proces patřičně upravit, aby se chyby již

neopakovaly. I z tohoto úhlu pohledu je slabým místem společnosti také absence pravidelných firemních porad.

Další kategorie slabých stránek se týká lektorů, jako klíčových dodavatelů vzdělávací agentury. V seznamu lektorů, kteří vykonávají lektorskou činnost pro analyzovanou společnost, jsou i lektoři, kteří spolupracují s více agenturami. S takovými lektory je pak těžké domlouvat termíny školení, neboť mohou být zaneprázdněni jak školením pro jiné agentury, tak vlastní prací, případně dalšími aktivitami, kterým se věnují. Problémem v tomto případě je chybějící smlouva o exkluzivitě, jíž by se lektoři zavázali ke spolupráci pouze s jednou agenturou.

Jak již bylo zmíněno, lektoři jsou hlavním dodavatelem vzdělávací agentury. S mnoha z nich společnost spolupracuje již několik let a mnoho z nich se blíží důchodovému věku. Proto hrozí konec jejich spolupráce se vzdělávací agenturou. Jinou slabinou tohoto druhu je možný odchod externích pracovníků, kteří se starají o organizaci seminářů přímo v den konání školení. Jak jsme uvedli výše, zajišťují tuto organizaci lidé v důchodovém věku či osoby, které čekají na vhodnější pracovní pozici. V případě odchodu těchto pracovníků nebude zajištěn bezproblémový chod seminářů.

Mezi slabiny společnosti patří též internetové stránky, které jsou z hlediska přehlednosti a úplnosti podávaných informací nevyhovující. Novinky v rámci jednotlivých seminářů ani semináře v nabídce nové nejsou dobře viditelné. Nikde na internetových stránkách není uvedena možnost přípravy školení na míru zákazníkům, tedy organizace interních školení přímo v působišti městského, obecního úřadu či školy. V nabídce také chybí kurzy, které by probíhaly v období letních prázdnin.

Tabulka 9: Příležitosti

Příležitosti
Zájem zákazníků z nepokrytých oblastí
Zvýšení zájmu vedlejších segmentů
Zájem zákazníků o nové semináře a e-learningové kurzy
Vytvoření semináře dle požadavků zákazníka
Operativní získávání akreditací
Zrušení nutnosti předložit 2 odborné posudky při žádosti o akreditaci
Krajské volby

Zdroj: vlastní zpracování

K příležitostem, které je možné využít pro další vzestup společnosti, patří v první řadě úpravy v udělování akreditací. V případě, že by Ministerstvo vnitra zavedlo operativní udělování akreditací, bylo by možné nové kurzy akreditovat rychleji, což by znamenalo téměř dvouměsíční časovou úsporu. Další příležitostí pro společnost je zvyšující se zájem zákazníků ze segmentů trhu, které pro ni nebyly klíčové. Z hlediska potřeb zákazníků je velkou příležitostí vytvoření semináře dle požadavků přímo na míru zákaznickových potřeb.

Blížící se krajské volby představují také příležitost, která by mohla zvýšit zájem o vzdělávací kurzy veřejné správy. Nově zvolení zastupitelé mohou mít zájem o průběžné vzdělávání ať už pro sebe, či své podřízené. Zároveň bychom mohli krajské volby považovat za hrozbu, jelikož nově nastupující zastupitelé mohou mít navázanou spolupráci již s jinými agenturami, v tom případě hrozí, že budou prosazovat, aby i ostatní pracovníci úřadu navštěvovali školení dané agentury a klesne poptávka po seminářích analyzované společnosti.

Tabulka 10: Hrozby

Hrozby
Změny legislativy (zákony o daních)
Elektronická evidence tržeb

Udělování akreditací

Zdražení pronájmu konferenčních sálů

Zdroj: vlastní zpracování

Zásadní hrozbu představuje zavedení elektronické evidence tržeb, která bude představovat náklady na pořízení zařízení na evidenci tržeb. Jelikož na každém místě organizace školení jsou přijímány platby v hotovosti, bude nutné těchto zařízení pořídit hned několik.

Udělování akreditací představuje další významnou hrozbu, která velice ovlivňuje analyzovanou společnost. V případě špatně vypracovaných žádostí společnost nedostane akreditaci vzdělávacích programů, a tudíž nemůže vydávat akreditovaná osvědčení, tím pádem přichází o klientelu, která toto vyžaduje.

3.4 Identifikace rizik

Na základě provedených analýz prostředí společnosti byla identifikována následující rizika.

3.4.1 Rizika plynoucí z analýzy SLEPT

- **Legislativní zatížení** – zavedení elektronické evidence tržeb, které může způsobit nepříjemné komplikace podnikatelům.
- **Daňové zatížení** – společnost musí hlídat celkový obrát společnosti, který nesmí přesáhnout za 12 po sobě jdoucích měsíců 1 milion korun. V případě, že by společnost překročila tento limit, musela by se stát plátcem DPH.
- **Neochota cestovat za vzděláním** - zaměstnanci úřadů, které se nacházejí ve větší vzdálenosti od měst, ve kterých společnost pořádá školení, mohou mít problém s dojížděním do místa konání školení, tím pádem ztrácí společnost potenciální zákazníky.
- **Kontroly z Ministerstva vnitra** – kontroly jsou předem neohlášené, mohou se zúčastnit jakéhokoli semináře. Náplní práce kontroly Ministerstva vnitra je dozor nad správným průběhem, obsahem semináře dle programu, dodržení časové dotace a vydáním osvědčení se správnými údaji po ukončení semináře. V případě nedodržení správných postupů hrozí finanční sankce, případně odejmutí akreditace.
- **Rekonstrukce hotelů** – riziko ztráty školicích prostor. Například v Hradci Králové je naplánovaná rekonstrukce celého hotelu, jehož prostory analyzovaná společnost využívá. Zatím není jisté, kdy konkrétně bude hotel uzavřen. Společnost má již nasmlouvané pronájmy na rok 2017, ovšem hrozí, že hotel dostane povolení pro rekonstrukci dříve a vzdělávací agentura bude muset najít během krátkého časového úseku náhradní školicí prostory.
- **Neudělení akreditací** – příprava akreditací a jejich následné udělování s sebou nese veliké riziko. Příprava akreditací je proces časově náročný: je nutné připravit veškeré podklady ve spolupráci s lektorem, který daný seminář bude přednášet, musí se zajistit vypracování dvou odborných posudků dvěma nezávislými odborníky, kteří potvrdí správnost, aktuálnost a odborný obsah seminářů, k žádosti je třeba přiložit životopisy lektorů, vzor osvědčení, které bude vydáváno účastníkům semináře a dotazník spokojenosti pro zpětnou vazbu. Veškeré podklady musí být zaslány na Ministerstvo

vnitřní nejpozději měsíc před zasedáním akreditační komise, která následně analyzuje žádost o akreditaci a dané podklady. Akreditační komise zasedá dvakrát, někdy i třikrát do měsíce a schvaluje žádosti o akreditace. Konečný verdikt Ministerstva vnitra je zasílán pomocí datové schránky ve lhůtě do 30 dnů od zasedání komise.

- **Propadnutí akreditace** – akreditace vzdělávacích programů jsou vydávány vždy na 3 roky. Po uplynutí této doby akreditace automaticky propadá. Ukončení platnosti akreditace je nutné hlídat a včas podat žádost o prodloužení akreditace. V případě, že by ve vzdělávací agentuře všechny akreditace ztratily platnost, přišla by agentura o akreditaci celé instituce.
- **Zvýšení vstupních nákladů** – mezi náklady, které jsou nutné vynaložit na organizaci seminářů, patří náklady na tisk materiálů, pronájem konferenčních místností, občerstvení, dopravu lektorů vlastním automobilem, odměny lektorům, odměny externím organizátorům. Každá z těchto položek se vlivem času může navýšit.
- **Dohody o provedení práce** – z DPP hrozí nedodržení maximální částky 10 tisíc korun, která ještě nepodléhá odvodu zdravotního a sociálního pojištění. Pro lektory, kteří pro agenturu školí více termínů do měsíce, je tato smlouva nevýhodná.
- **Krajské volby** – představují riziko z hlediska toho, že nově zvolení zastupitelé mohou spolupracovat s jinými vzdělávacími agenturami a mohou prosadit ukončení spolupráce s analyzovanou společností.
- **Technický pokrok** – společnost není připravena pružně reagovat na technický a technologický pokrok.

3.4.2 Rizika plynoucí z Porterovy analýzy

- **Nízké bariéry vstupu** – toto riziko s sebou nese fakt, že vstup nových vzdělávacích institucí na tento trh není nákladný a nenese s sebou velká rizika. Je tedy snadné založit si vzdělávací agenturu, která bude akreditovaná Ministerstvem vnitra a která bude nabízet akreditované programy seminářů.
- **Vysoký počet konkurenčních agentur** – zákazníci si mohou vybrat z široké škály vzdělávacích agentur, které nabízejí akreditované semináře.
- **Společné školicí prostory s konkurencí** – riziko střetu dvou agentur pořádajících školení ve stejném hotelu často způsobují dezorientaci zákazníků.

- **Spolupráce lektorů s více agenturami** – riziko v tomto ohledu nastává, pokud lektor přednáší stejné semináře. V případě, že zájemce nalezne lektora i u konkurenční agentury, může nastat situace, že o zákazníka zkoumaná společnost přijde.
- **Zákaz rozesílání nabídek všem zaměstnancům úřadů** – ze strany velkých městských úřadů může přijít zákaz rozesílání nabídek všem úředníkům, nabídky se poté nedostanou k osobám, které by jich mohly využít.
- **Nahlášení nabídek jako nevyžádaná pošta** – z důvodu časté rozesílky nabídek může být e-mailová adresa agentury zahrnuta mezi SPAM. V tom případě hrozí, že se k danému úřadu či jinému podnikatelskému subjektu nedostanou ani e-mailové zprávy, které s nabídkami nesouvisejí.
- **Malá propagace společnosti** – společnost neinvestuje peněžní prostředky do propagace společnosti.
- **Absence seminářů v období letních prázdnin** – v období prázdnin generuje podnik nulový zisk z pořádání seminářů.
- **Odchod lektorů** – v seznamu lektorů společnosti je hodně takových, kteří již brzy dosáhnou důchodového věku, a tak bude hrozit ukončení spolupráce s analyzovanou společností. Jinou skupinu lektorů tvoří mladé ženy, které plánují rodinu, a tudíž dočasně přeruší spolupráci z důvodu mateřské dovolené.
- **Nedostatek kvalifikovaných lektorů**
- **Riziko neuvolnění lektora z jeho stálého zaměstnání** – řada lektorů, kteří školí pro agenturu, jsou zaměstnanci úřadů či jiných podnikatelských subjektů, někteří z nich mají nasmlouvaných několik seminářů do měsíce. Hrozby přicházejí ze stran zaměstnavatelů lektorů, kteří mohou zakázat vedlejší aktivity svých zaměstnanců, což by způsobilo v analyzované společnosti úbytek kvalitních lektorů. Lektoři musí čerpat dovolené a stavět pak lektorství na první místo před možným volným časem.
- **Časová vytiženost lektorů** – lektoři mimo školení pro vzdělávací agenturu vykonávají další činnosti, mnoho z nich je velice zaneprázdněných a je složité s nimi sjednat vhodné termíny školení, které by vyhovovaly oběma stranám.
- **Odchod externích pracovníků** – externí pracovníci představují osoby v důchodovém věku či osoby, které čekají na jiné zaměstnání. Rizikem je jejich náhlý odchod.

Společnost by v takovém případě nebyla schopna organizovat větší počet seminářů v jednom dni, musela by omezit vzdělávací semináře, a to by znamenalo ztrátu zisku.

- **Nedostatek školicích prostor** – při operativních úpravách termínů školení dochází k situacím, kdy nejsou k dispozici další školicí prostory. Často dochází také k omezení počtu přihlášených osob na konkrétní seminář z důvodu malé kapacity sálů.
- **Pronájem sálů** – vysoké storno poplatky v případě nevčasného stornování pronájmu školicích prostor jsou nejčastěji se vyskytujícím rizikem. V případě nutnosti přeložení kurzu na jiný termín může mít hotel vyčerpané kapacity a volné prostory již nemá k dispozici.
- **Zvýšení požadavků zákazníků** – pravidelní zákazníci požadují slevy v případech, kdy např. přihlašují více osob najednou. Z hlediska rizik je nutné hlídat, aby pořádání kurzů nebylo ztrátové.

3.4.3 Rizika plynoucí z analýzy 7S

- **Komunikace zaměstnanců** – komunikace zaměstnanců je základním prvkem fungování celého podniku. Stává se, že se informace nedostanou celou organizační strukturou až ke klíčovým zaměstnancům a ti zaměstnanci pak pracují se starými, nepřesnými informacemi. Chyby, ke kterým v závislosti na tom dochází, je nutné odstraňovat, což zabere čas, který by mohl být efektivněji využíván při jiných aktivitách.
- **Vztahy na pracovišti** – vztahy na pracovišti jsou založeny na přátelství, které ale v některých aspektech škodí podnikání. Jednatelé nevytknou zaměstnancům chyby a netrestají je za neplnění jejich pracovních povinností. Následkem toho se zaměstnanci oprávněně domnívají, že odváděná práce odpovídá představám vedení společnosti, a proto se není třeba snažit o nápravu nebo o změnu v pracovním nasazení.
- **Vytíženost jednatele** – jednatel, který má na starosti vzdělávací agenturu, je velice vytížený. Sídli většinu týdne v Plzni, odkud zajišťuje chod seminářů v Ústí nad Labem a Karlových Varech a dále zásobuje semináře v Plzni a Praze. V pátek a pondělí je k dispozici v brněnské pobočce, kde si připravuje materiály na semináře, které budou probíhat následující týden. V pondělí zásobuje materiály Prahu a Plzeň, v úterý organizuje školení v Karlových Varech, ve čtvrtek organizuje semináře v Ústí nad

Labem, odkud následně odjíždí zpět do Brna. Takto cestuje po celý rok, zvláště během měsíců, kdy semináře probíhají.

- **Dvě pracovní náplně jednatele** – hlavní náplní práce jednatele by mělo být vedení společnosti. Jednatel analyzované společnosti je ale zároveň organizátorem školení v Karlových Varech a Ústí nad Labem, většinu pracovního týdne není k dispozici na hlavní pobočce v Brně, odkud by mohl efektivně vést své zaměstnance. Komunikace probíhá po telefonu, rizikem je zkreslování informací, které příjemce hovoru dále interpretuje ostatním zaměstnancům.
- **Absence jednatele na pobočce v Brně** – díky vytíženosti jednatele už mu nezbyvá moc času na řízení celé společnosti. Mnoho problémů je řešeno pomocí telefonických hovorů, což v některých případech není efektivní.
- **Absence pravidelných firemních porad** – zaměstnanci se dozvídají o některých důležitých rozhodnutích vedení společnosti se zpožděním. Informace, které nebyly prezentovány před všemi zaměstnanci, se k nim nemusí dostat, nebo mohou být určitým způsobem zkresleny.
- **Velké množství systémů pro organizaci seminářů** – administrativa spojená s pořádáním seminářů je zbytečně složitá, je potřeba vynaložit mnoho času na správu kurzů a přihlášek.
- **Onemocnění klíčových zaměstnanců** – v případě onemocnění některých zaměstnanců nastává problém, jelikož činnosti, které je nutné provést před započítáním samotného kurzu, tedy zaúčtování banky, vystavení dokladů o zaplacení, vystavení osvědčení, umí vykonávat pouze jediná osoba. Taktéž žádosti o akreditace seminářů umí vypracovávat pouze jediná zaměstnankyně.
- **Riziko odchodu zaměstnanců na mateřskou dovolenou** – všechny tři zaměstnankyně na spodní linii organizační struktury jsou ženy, které mohou chtít v brzké době odejít na mateřskou dovolenou. Problémy, které by to způsobilo, jsou stejné jako u bodu výše.
- **Doprava lektorů** – mezi externími lektory se najdou takoví, kteří necestují hromadnou dopravou či vlastním automobilem, je nutné je tedy na místo konání školení odvézt. Tuto činnost vykonává hlavní manažer vzdělávání, který dvakrát týdně vozí lektory na školení po celé republice, nejčastěji do Hradce Králové, Českých

Budějovic, Plzně a Ostravy. Doprava autem s sebou nese rizika jak pro hlavního manažera, tak pro lektora. V době uzavírek na dálnici D1 hrozí, že se lektor nedostaví včas na seminář. Seminář se pak může protáhnout a hotel by si mohl účtovat dodatečné poplatky za využívání konferenčních prostor nad rámec dohodnutého pronájmu. Dalším a závažnějším rizikem je nebezpečí havárie automobilu, při níž by v nejhorším případě společnost mohla přijít jak o jednoho svého zaměstnance, tak i o lektora.

- **Dovoz materiálů na místo konání školení** – z kapacitních důvodů společnosti není možné osobně zásobovat materiály všechna místa, kde školení probíhají. Společnost tedy využívá služeb České pošty a materiály rozesílá tímto způsobem. Rizikem je spolehlivost pošty, která může balík s materiály doručit pozdě, nebo dokonce ho ztratit. Školení by pak nemohlo proběhnout bez problémů.
- **Špatné plánování kurzů** – kurzy jsou nutné plánovat tak, aby se v jeden den na stejném místě nepotkala dvě podobná témata seminářů. Riziko přehlédnutí tohoto faktu a špatného plánování je vysoké.

Tabulka 11: Identifikace rizik společnosti

Číselné pořadí	Riziko
Rizika plynoucí z analýzy SLEPT	
1	Legislativní zatížení
2	Daňové zatížení
3	Neochota cestovat za vzděláním
4	Kontroly z Ministerstva vnitra
5	Rekonstrukce hotelů
6	Neudělení akreditací
7	Propadnutí akreditace
8	Zvýšení vstupních nákladů
9	Dohody o provedení práce
10	Krajské volby
11	Technický pokrok
Rizika plynoucí z Porterovy analýzy	
12	Nízké bariéry vstupu

13	Vysoký počet konkurenčních agentur
14	Společné školicí prostory s konkurencí
15	Pronájem sálů
16	Spolupráce lektorů s více agenturami
17	Zákaz rozesílání nabídek všem zaměstnancům úřadů
18	Nahlášení nabídek jako nevyžádaná pošta
19	Malá propagace společnosti
20	Absence seminářů v období letních prázdnin
21	Odchod lektorů
22	Nedostatek kvalifikovaných lektorů
23	Riziko neuvolnění lektora z jeho stálého zaměstnání
24	Odchod externích pracovníků
25	Nedostatek školicích prostor
26	Zvýšení požadavků zákazníků
27	Časová vytiženost lektorů
Rizika plynoucí z analýzy 7S	
28	Komunikace zaměstnanců
29	Vztahy na pracovišti
30	Vytiženost jednatele
31	Dvě pracovní náplně jednatele
32	Absence jednatele na pobočce v Brně
33	Absence pravidelných firemních porad
34	Velké množství systémů pro organizaci seminářů
35	Onemocnění klíčových zaměstnanců
36	Riziko odchodu zaměstnanců na mateřskou dovolenou
37	Doprava lektorů
38	Špatné plánování kurzů

Zdroj: vlastní zpracování

3.5 Analýza rizik – Skórovací metoda

Z důvodu toho, že nelze všechna rizika ohodnotit v peněžních jednotkách, bude použita pro analýzu rizik skórovací metoda. Rizika posuzují experti, kteří budou subjektivně odhadovat pravděpodobnost výskytu rizika a jeho dopad. Experti představují zaměstnanci společnosti. Jejich jednotlivá hodnocení jsou uvedena v Příloze č. 1. Pro analýzu rizik je nutné stanovit bodovou hranici, která vyjadřuje rozsah hodnot pro možnost výskytu hrozby a jejího dopadu, dle této bodové škály následně experti hodnotí jednotlivá rizika. Ve stanovené stupnici vyjadřuje hodnota 10 nejpravděpodobnější výskyt rizika a zároveň největší možný dopad.

Tabulka 12: Hodnocení rizik

Možnost výskytu		Dopad	
1-2	Velmi malá	1-2	Velmi malý
3-4	Malá	3-4	Malý
5-6	Střední	5-6	Střední
7-8	Velká	7-8	Velký
9-10	Velmi velká	9-10	Velmi velký

Zdroj: vlastní zpracování

Rizika byla hodnocena třemi experty a následující tabulka zobrazuje průměrný možný výskyt, průměrný dopad a následně stanovené skóre všech možných rizik.

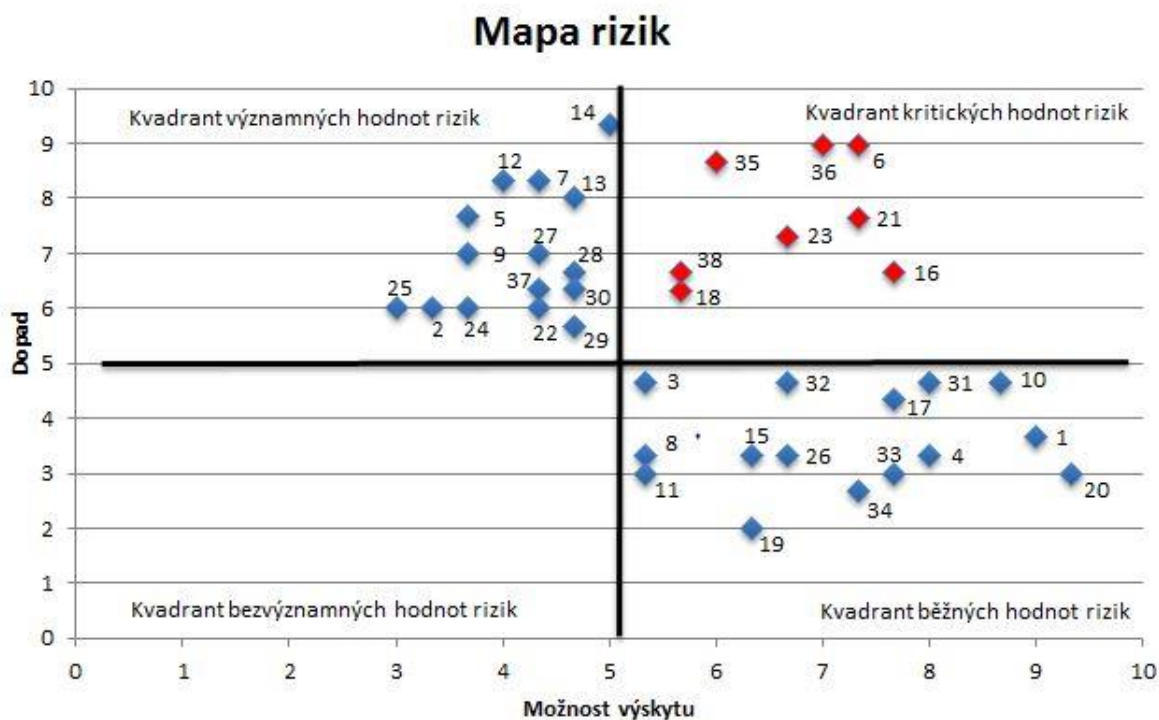
Tabulka 13: Hodnocení expertů

Riziko		Možnost výskytu	Dopad	Skóre
1	Legislativní zatížení	9,00	3,67	33,00
2	Daňové zatížení	3,33	6,00	20,00
3	Neochota cestovat za vzděláním	5,33	4,67	24,89
4	Kontroly z Ministerstva vnitra	8,00	3,33	26,67
5	Rekonstrukce hotelů	3,67	7,67	28,11
6	Neudělení akreditací	7,33	9,00	66,00
7	Propadnutí akreditace	4,33	8,33	36,11
8	Zvýšení vstupních nákladů	5,33	3,33	17,78
9	Dohody o provedení práce	3,67	7,00	25,67
10	Krajské volby	8,67	4,67	40,44

11	Technický pokrok	5,33	3,00	16,00
12	Nízké bariéry vstupu	4,00	8,33	33,33
13	Vysoký počet konkurenčních agentur	4,67	8,00	37,33
14	Společné školicí prostory s konkurencí	5,00	9,33	46,67
15	Pronájem sálů	6,33	3,33	21,11
16	Spolupráce lektorů s více agenturami	7,67	6,67	51,11
17	Zákaz rozesílání nabídek všem zaměstnancům úřadů	7,67	4,33	33,22
18	Nahlášení nabídek jako nevyžádaná pošta	5,67	6,33	35,89
19	Malá propagace společnosti	6,33	2,00	12,67
20	Absence seminářů v období letních prázdnin	9,33	3,00	28,00
21	Odchod lektorů	7,33	7,67	56,22
22	Nedostatek kvalifikovaných lektorů	4,33	6,00	26,00
23	Riziko neuvolnění lektora z jeho stálého zaměstnání	6,67	7,33	48,89
24	Odchod externích pracovníků	3,67	6,00	22,00
25	Nedostatek školicích prostor	3,00	6,00	18,00
26	Zvýšení požadavků zákazníků	6,67	3,33	22,22
27	Časová vytíženost lektorů	4,33	7,00	30,33
28	Komunikace zaměstnanců	4,67	6,67	31,11
29	Vztahy na pracovišti	4,67	5,67	26,44
30	Vytíženost jednatele	4,67	6,33	29,56
31	Dvě pracovní náplně jednatele	8,00	4,67	37,33
32	Absence jednatele na pobočce v Brně	6,67	4,67	31,11
33	Absence pravidelných firemních porad	7,67	3,00	23,00
34	Velké množství systémů pro organizaci seminářů	7,33	2,67	19,56
35	Onemocnění klíčových zaměstnanců	6,00	8,67	52,00
36	Riziko odchodu zaměstnanců na mateřskou dovolenou	7,00	9,00	63,00
37	Doprava lektorů	4,33	6,33	27,44
38	Špatné plánování kurzů	5,67	6,67	37,78

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnoty, které vyplynuly z posuzování rizik experty, jsou následně vyjádřeny pomocí mapy rizik. Mapa rizik je rozdělena do čtyř kvadrantů. Kvadranty jsou rozčleněny podle závažnosti rizik na bezvýznamné, běžné, významné a kritické hodnoty rizik.



Obrázek 10: Mapa rizik

(Zdroj: vlastní zpracování)

V kvadrantu bezvýznamných hodnot rizik se nenachází žádné riziko. Běžné hodnoty rizika dosáhlo z výše jmenovaných 15 rizik. Kvadrant významných hodnot rizik obsahuje také 15 rizik. Kritických hodnot rizika dosáhlo celkem 8 rizik.

Pro přehlednost jsou rizika rozdělená na základě mapy rizik znázorněna také slovně v níže uvedené tabulce.

Tabulka 14: Rizika rozdělená podle kvadrantů jejich významnosti

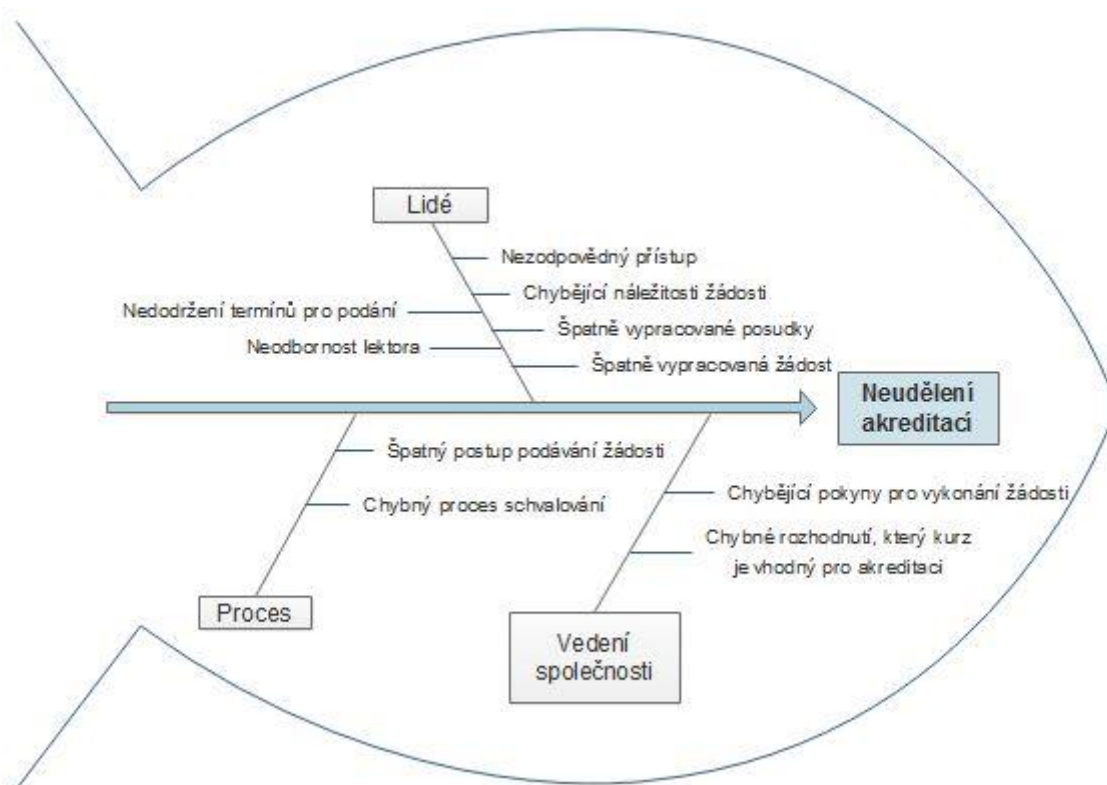
Kvadrant běžných hodnot rizik	
1	Legislativní zatížení
3	Neochota cestovat za vzděláním
4	Kontroly z Ministerstva vnitra
8	Zvýšení vstupních nákladů
10	Krajské volby
11	Technický pokrok
15	Pronájem sálů
17	Zákaz rozesílání nabídek všem zaměstnancům úřadů
19	Malá propagace společnosti
20	Absence seminářů v období letních prázdnin
26	Zvýšení požadavků zákazníků
31	Dvě pracovní náplně jednatele
32	Absence jednatele na pobočce v Brně
33	Absence pravidelných firemních porad
34	Velké množství systémů pro organizaci seminářů
Kvadrant významných hodnot rizik	
2	Daňové zatížení
5	Rekonstrukce hotelů
7	Propadnutí akreditace
9	Dohody o provedení práce
12	Nízké bariéry vstupu
13	Vysoký počet konkurenčních agentur
14	Společné školicí prostory s konkurencí
22	Nedostatek kvalifikovaných lektorů
24	Odchod externích pracovníků
25	Nedostatek školicích prostor
27	Časová vytíženost lektorů
28	Komunikace zaměstnanců
29	Vztahy na pracovišti
30	Vytíženost jednatele
37	Doprava lektorů
Kvadrant kritických hodnot rizik	
6	Neudělení akreditací
16	Spolupráce lektorů s více agenturami
18	Nahlášení nabídek jako nevyžádaná pošta
21	Odchod lektorů
23	Riziko neuvolnění lektora z jeho stálého zaměstnání
35	Onemocnění klíčových zaměstnanců
36	Riziko odchodu zaměstnanců na mateřskou dovolenou
38	Špatné plánování kurzů

Zdroj: vlastní zpracování

Ve společnosti se nikdo nezabývá managementem rizik. Žádný ze zaměstnanců neanalyzuje příčiny ani důsledky těchto možných rizik. V další části budou podrobněji rozebrána rizika s nejvyšším skóre, tedy ta, která se nacházejí v kvadrantu kritických hodnot. Pomocí Ishikawa diagramu budou analyzovány příčiny vzniku rizika a jeho důsledky. Ishikawa diagram bude vypracován pouze u rizik, která jsou ovlivnitelná. Ishikawa diagram je použit z důvodu toho, aby mohla být následně lépe identifikovatelná opatření, která pomohou rizika snižovat.

Neudělení akreditací

Toto riziko je velmi významné a velkou vahou ovlivňuje chod společnosti. Experti se shodli a posoudili toto riziko jako nejvíce závažné. V případě, že by společnost neměla akreditované kurzy, nemohla by pořádat semináře pro úředníky veřejné správy, kteří vyžadují akreditovaná školení. Riziko představuje ztrátu zisku z pořádání vzdělávacích kurzů. Toto riziko ovlivňují především zaměstnanci společnosti, kteří jsou zodpovědní za bezchybné podání žádosti. Dále jsou za akreditace zodpovědní členové akreditační komise, kteří procesem posouzení schvalují daný program.

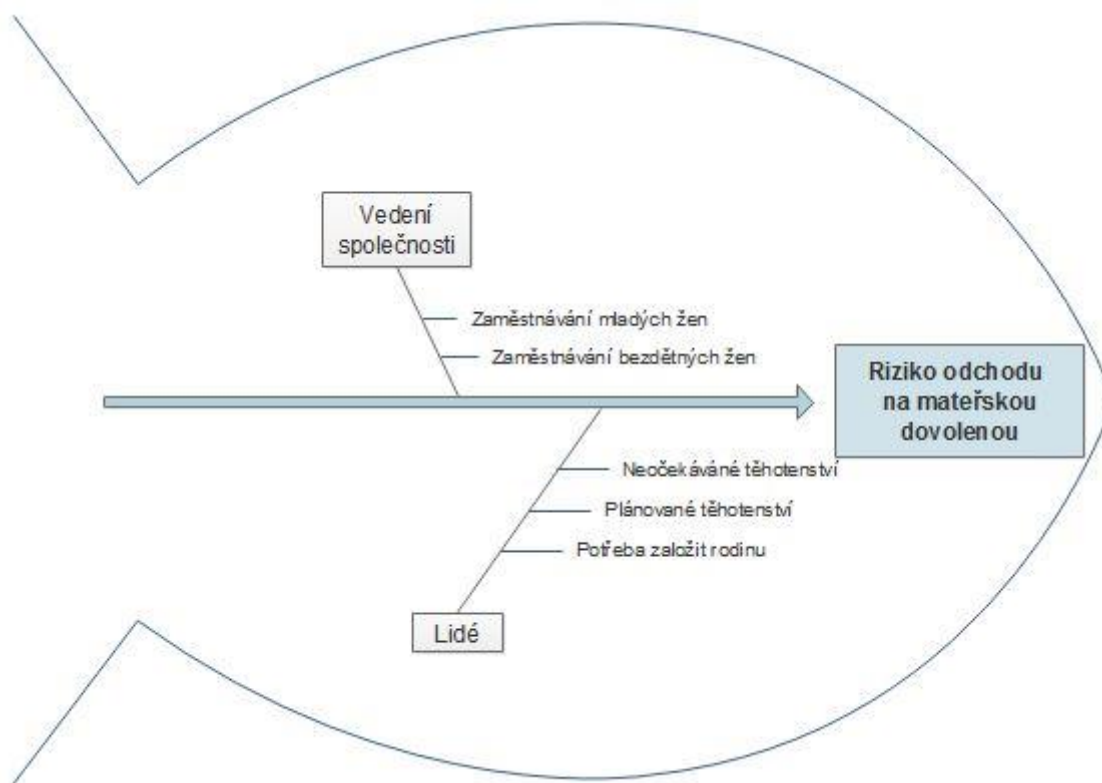


Obrázek 11: Analýza příčin a důsledků – Neudělení akreditace

(Zdroj: vlastní zpracování)

Riziko odchodu na mateřskou dovolenou

Toto riziko můžeme určitými kroky ovlivnit. Experty bylo toto riziko hodnoceno jako druhé nejzávažnější. Zaměstnankyně, které mají na starost celý proces organizace školení, jsou mladé ženy, u kterých je riziko odchodu na mateřskou dovolenou velmi vysoké. V případě odchodu těchto zaměstnanců nastává problém, protože neexistuje možnost okamžité náhrady. Příčinou vzniku tohoto rizika je ze strany zaměstnavatelů to, že přijímají na pracovní pozice mladé ženy, které ještě nezaložily rodiny.

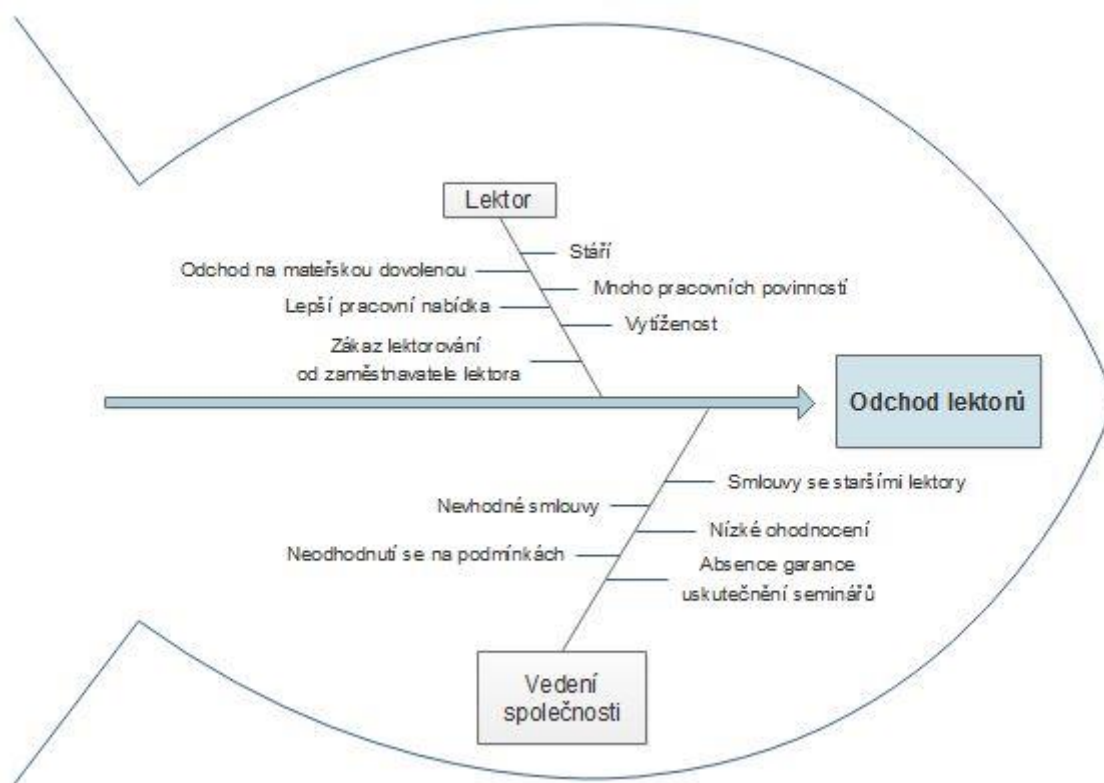


Obrázek 12: Analýza příčin a důsledků – Riziko odchodu na mateřskou dovolenou

(Zdroj: vlastní zpracování)

Odchod lektorů

Třetím nejrizikovějším faktorem je riziko odchodu lektorů. V případě odchodu kvalitních lektorů přijde společnost o část svých stálých zákazníků, kteří se na kurzy společnosti vracejí právě kvůli těmto lektorům. Příčinou odchodu lektorů je fakt, že v portfoliu společnosti jsou i takoví, kteří plánují odchod do důchodu.

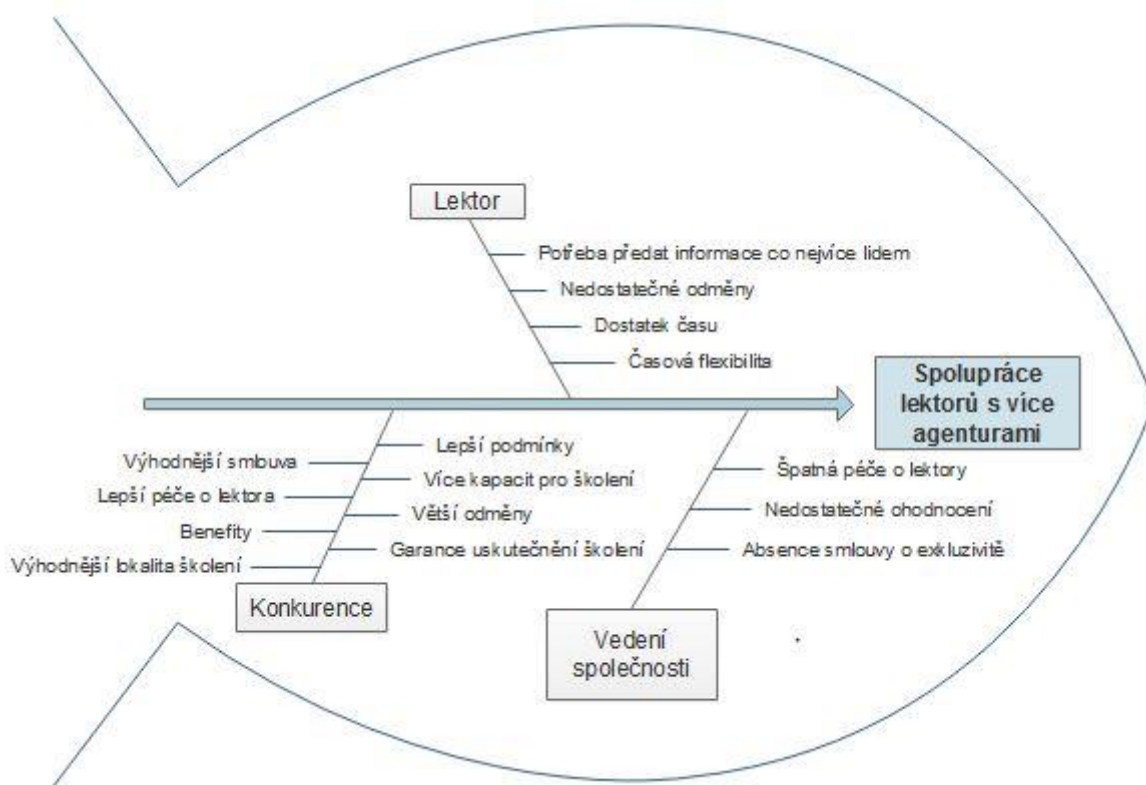


Obrázek 13: Analýza příčin a důsledků – Odchod lektorů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Spolupráce lektorů s více agenturami

Toto riziko s sebou nese možnost poklesu zisku. Lektorři jsou mnohdy vázaní u více agentur, pro analyzovanou společnost jim tedy na úkor lektorování u jiných agentur nezůstává mnoho prostoru. Společnost z toho důvodu nemůže plánovat takové množství seminářů, jaké by pokryla zájemci a tím přichází o možnost výdělku. Příčinou tohoto rizika je ze strany vedení společnosti absence smlouvy o exkluzivitě, která by zajistila, že lektor bude vázaný pouze u analyzované agentury. Další příčinou jsou faktory, které má na svědomí konkurence. Konkurence může nabízet lektorům zajímavější podmínky.

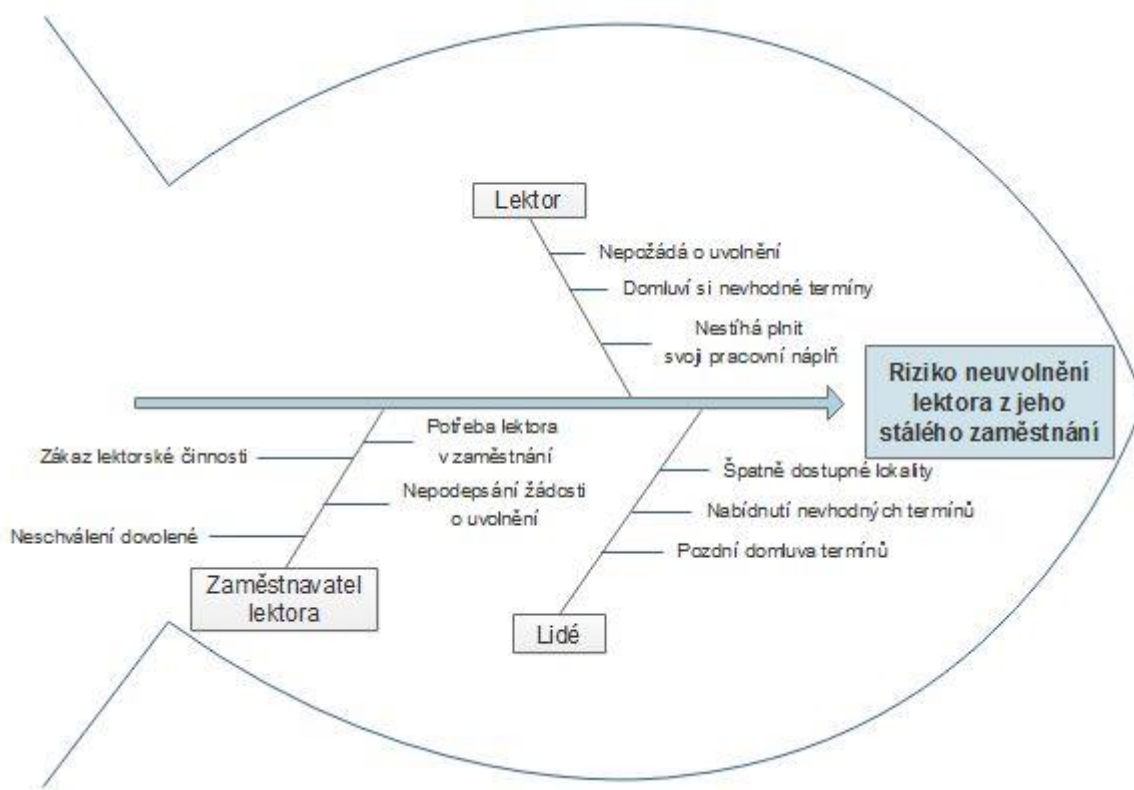


Obrázek 14: Analýza příčin a důsledků – Spolupráce lektorů s více agenturami

(Zdroj: vlastní zpracování)

Riziko neuvolnění lektora z jeho stálého zaměstnání

Riziko, že lektor nebude uvolněn svým zaměstnavatelem, je v mnoha případech vysoké. Příčin je mnoho. Lektor nemusí stíhat plnit si své pracovní povinnosti, zaměstnavatel ho potřebuje v místě pracoviště, pracuje přesčas. Lektor nepožádal svého zaměstnance o propuštění z pracovního výkonu nebo nebyla zaměstnavatelem schválena žádost o uvolnění. Lektorům, kteří si na dny, ve které školí pro agenturu, musí vzít dovolenou, nemusí být požadavek o dovolenou schválen.

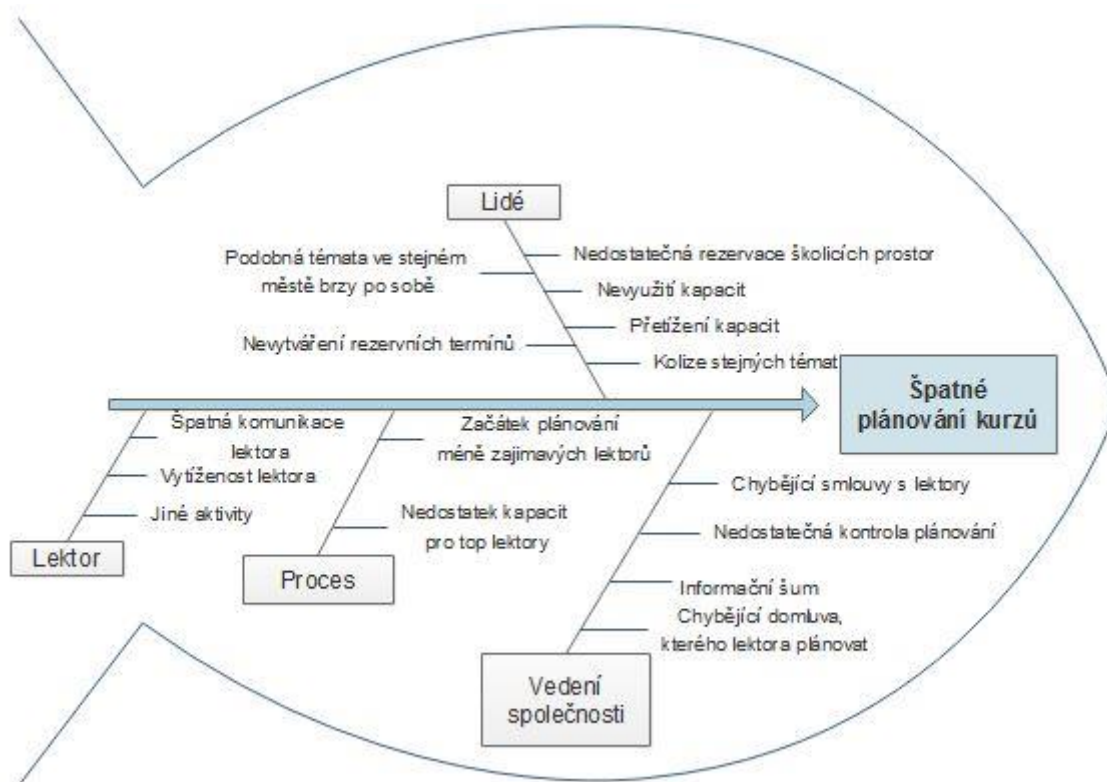


Obrázek 15: Analýza příčin a důsledků - Riziko neuvolnění lektora z jeho stálého zaměstnání

(Zdroj: vlastní zpracování)

Špatné plánování kurzů

Plánování kurzů je proces, na kterém se podílí jen jediný pracovník. Je nutné dodržovat určité postupy, které jsou dány léty praxe. Příčiny špatného naplánování vznikají na straně zaměstnance, ale také na straně lektora. Je nutné začít s plánováním lektorů, kteří ve společnosti učí nejvíce seminářů a potřebují tím pádem hodně termínů. Ještě před samotným plánováním je potřeba objednat školicí prostory v hotelech. Nejběžnějším problémem je skloubení volného termínu s termínem, který vyhovuje lektorovi nejvíce.

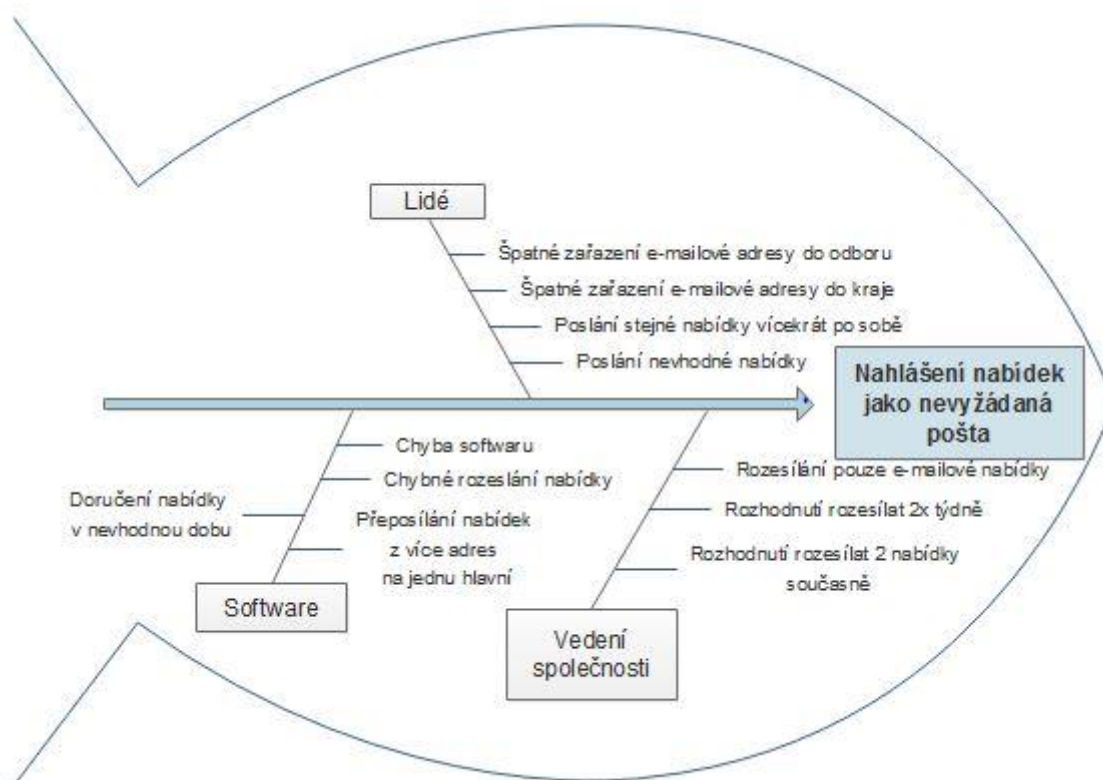


Obrázek 16: Analýza příčin a důsledků - Špatné plánování kurzů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Zařazení nabídek mezi nevyžádanou poštu

Společnost rozesílá na dané e-mailové adresy dvě nabídky dvakrát týdně. Tento způsob reklamy je pro ni důležitý, neboť je téměř jedinou marketingovou propagací společnosti. Stává se, že je software určený k rozesílání nabídek zpomalený či nefunkční a nabídky se rozesílají vícekrát. Riziko, že to bude úřadům vadit a že označí e-mailové adresy analyzované společností jako SPAM, je vysoké. V případě, že se toto stane, úřadům přestane chodit veškerá korespondence od společnosti, tudíž i zprávy, které se nabídek netýkají, což potom komplikuje komunikaci úřadu se vzdělávací agenturou.



Obrázek 17: Analýza příčin a důsledků – Zařazení nabídek mezi nevyžádanou poštu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Onemocnění klíčových zaměstnanců

Jedná se o neovlivnitelné riziko, společnost tedy nemůže ovlivnit příčiny vzniku tohoto rizika, ale mohla by snížit jeho dopad. V současné době ale společnost nemá kapacity na to, aby nemocného zaměstnance dlouhodobě nahradila.

4 NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOSY NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

Předchozí kapitola se zabývala identifikováním rizik ve vzdělávací agentuře. Tato rizika byla blíže popsána a následně hodnocena třemi experty. Pomocí skórovací metody byla rizika vyhodnocena a rozdělena do čtyř skupin podle závažnosti. V této kapitole jsou navržena opatření pro snížení rizik ve všech skupinách závažnosti rizik.

4.1 Rizika s bezvýznamnými hodnotami

Analýza neodhalila žádné riziko, které by do této kategorie spadalo. Znamená to, že podle expertů žádné riziko pro společnost nepředstavuje nízkou pravděpodobnost výskytu a zároveň i nízký dopad na ni.

4.2 Rizika s běžnými hodnotami

Při analýze rizik bylo do kvadrantu běžných rizik zařazeno 15 rizik. Tato rizika se vyznačují vysokou možností výskytu, ale nízkým dopadem. Experti hodnotili tato rizika jako vysoce pravděpodobná, ale neshledávají, že by jejich výskyt měl významný dopad na chod společnosti. Mezi běžná rizika zařadili například absenci a více pracovních náplní jednatele, což vypovídá o tom, že společnost je natolik silná, že dokáže fungovat i při vedení na dálku. Pro rizika v tomto kvadrantu se doporučuje redukce nebo retence.

Návrh opatření

Retenci doporučujeme pro rizika jako zvýšení vstupních nákladů, krajské volby, legislativní zatížení, kdy je vhodnější proti rizikům nic nedělat, jelikož by opatření proti jejich vzniku byla buď nákladná, nebo jen těžko realizovatelná.

Redukci rizika doporučujeme např. u položky možných kontrol z Ministerstva vnitra. Je méně nákladné provozovat vzdělávací činnost podle směrnic a doporučení, než čelit následným pokutám ministerstvem uděleným. Opatření proti vzniku rizika by mělo být dosaženo pravidelnou kontrolou vedení společnosti všech externích organizátorů a zaměstnanců společnosti, kontrolou správnosti administrace všech kurzů, kontrolou správnosti vydávání osvědčení a kontrolou akreditací všech vzdělávacích kurzů. Náklady na tento typ kontroly nebudou navyšovat výdaje společnosti, protože tyto kontroly jsou v dobrém zájmu vedení společnosti.

Riziko storno poplatků ze strany hotelu v případě pozdního zrušení pronájmu lze také řešit redukcí. V tomto případě je výhodné použít jako opatření software, který by sledoval a s dostatečným předstihem připomínal, že v seznamu pronájmů je některý sál nevyužitý a je potřeba jeho stornování.

V případě ztráty potenciálních zákazníků z důvodu jejich neochoty cestovat za vzděláním doporučuji rozšíření poboček do více měst. Školení by tak mohla probíhat například ve Zlíně, či Olomouci. Semináře v těchto městech by přilákala úředníky z okolních obcí, ti by pak nemuseli dlouze cestovat do Brna, či Ostravy. Školení by pro ně bylo nebylo realizováno 2 x týdně, jako v ostatních městech, ale v začátku například 1 x za 14 dní. V případě, že by se semináře plnily, bylo by možné zavést v úterý školení ve Zlíně a ve čtvrtek školení v Olomouci. Následující tabulky obsahují kalkulaci pronájmu školicích prostor. Prostory jsou pronajímány vždy od 8:00 do 14:00. Uspořádání salonků je vždy školní. Ceny jsou hotelem kalkulovány orientačně bez občerstvení. Po podrobnější konzultaci je možné ceny upravit.

Tabulka 15: Pronájem Olomouc

Sál	Počet posluchačů	Cena
Plato	24	3.500,- Kč
Seneca	24	3.500,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle Clarion Congress Hotel Olomouc****

Tabulka 16: Pronájem Zlín

Sál	Počet posluchačů	Cena
A129a	12	2.500,- Kč
A129b	18	2.500,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle Kongresové centrum Zlín

Dalším rizikem je samotný jednatel, který má na starosti chod vzdělávací společnosti. Jeho vytíženost a absence na hlavní pobočce v Brně vede často k problémům, ať už organizačním či komunikačním. Doporučujeme, aby společnost zaměstnala další externí pracovníky, kteří budou mít na starosti chod seminářů v Karlových Varech a Ústí nad Labem, tím pádem se uvolní pracovní náplň jednatele a bude se moc naplno věnovat své vedoucí pozici. Externí pracovníci dostávají odměnu 500,- Kč za jedno školení. Školení v těchto městech probíhá jednou týdně, čili cca 2.000,- Kč na osobu za měsíc. Celkem náklady činí 4.000,- Kč měsíčně.

Tyto výdaje nebudou zvyšovat celkové náklady společnosti, neboť jednatel tím, že nebude muset tolikrát dojíždět do Plzně a odtud do Karlových Varů a Ústí nad Labem, ušetří na výdajích za naftu.

4.3 Rizika s významnými hodnotami

V kvadrantu významných hodnot rizika se nachází ta rizika, která mají nízkou pravděpodobnost vzniku, ale vysoký dopad na společnost. V případě těchto rizik se doporučuje zvolit pojištění, avšak ne vždy je tato varianta možná. U analyzované společnosti bylo vyhodnoceno 15 rizik, která spadají do tohoto kvadrantu. Patří sem různorodá rizika: daňové zatížení, rekonstrukce hotelů, propadnutí akreditace, dohody o provedení práce, nízké bariéry vstupu, vysoký počet konkurenčních agentur, společné školicí prostory s konkurencí, nedostatek školicích prostor, odchod externích pracovníků, časová vytíženost lektorů, komunikace zaměstnanců, vytíženost jednatele, doprava lektorů.

Návrh opatření

Opatřením pro snížení dopadu možné havárie při dopravě lektorů doporučuji kurzy pro řidiče osobního automobilu. Školení „Referent plus“, které nabízí Dopravní akademie Praha, je školení neprofesionálních řidičů firemních vozidel. Toto školení je určeno firmám a společnostem, které jsou si vědomy rizik, jež přináší provoz na pozemních komunikacích. Školení obsahuje seznámení s novinkami v pravidlech provozu na pozemních komunikacích, dále pak hlavní zásady defenzivní jízdy a nedílnou součástí je i praktický nácvik poskytování první pomoci. Cena celodenního kurzu je 2 900,- Kč. Toto školení je vhodné opakovat jednou ročně. Ve společnosti jsou dva aktivní řidiči, tzn., že ročně by toto opatření stálo 5 800,- Kč. Řidiči si také mohou nechat provést řidičský audit, který odhalí, v jaké oblasti má řidič nějaké mezery. Tento audit se skládá ze základní části, která obsahuje prověření znalostí pravidel provozu na pozemních komunikacích a celkové orientace v oblasti silniční dopravy. Součástí je také psychologický pohovor a 60 minutová jízda osobním automobilem v běžném silničním provozu. Audit obsahuje ještě speciální část s testy dalších požadovaných znalostí. Cena základní části auditu je od 1 100,- Kč.

V případě, že havárie při přepravě lektora nastane, je vhodné mít sjednáno kvalitní havarijní pojištění. Stávající, méně kvalitní pojištění by tedy bylo vhodné nahradit např. pojištěním „Bez starosti“ od společnosti Allianz, která kryje různorodá dopravní rizika v dostatečné míře. Celková roční cena pojištění je 51 199,- Kč.

Redukci rizika doporučujeme také v případě rekonstrukce hotelů. Společnost může odstranit příčinu vzniku tohoto rizika tím, že s dostatečným předstihem najde nové školicí prostory a zahájí spolupráci s jinými poskytovateli. Nákladem na toto preventivní opatření bude hlavně vynaložený čas na komunikaci s novým poskytovatelem a na následné informování zákazníků o novém místě školení.

Dále doporučuji, aby se společnost snažila uzavírat spolupráce s lektory, kteří mají vystavený živnostenský list, tudíž by odpadly starosti s hlídáním odměn lektorům, kteří jsou zaměstnání u společnosti na dohodu o provedení práce.

4.4 Rizika s kritickými hodnotami

V kvadrantu rizik s kritickými hodnotami jsou rizika, která se vyznačují vysokou pravděpodobností vzniku a také vysokým dopadem na společnost. U rizik tohoto typu je doporučováno vyhnout se riziku nebo redukce. V tomto kvadrantu se vyskytlo 8 rizik.

4.4.1 Neudělení akreditací

V případě neudělení akreditace vzdělávacího programu došlo k pochybení buď na straně společnosti, která žádá o akreditaci, nebo na straně Ministerstva vnitra, které akreditace uděluje. Z pohledu společnosti dochází k zanedbání povinností spojených se správným postupem zpracování žádosti o akreditaci.

Návrh opatření

Příčiny vzniku tohoto rizika jsou ovlivnitelné a vycházejí ze strany zaměstnanců společnosti, tak jak bylo znázorněno v diagramu příčin a důsledků v obrázku číslo 11. V následující tabulce jsou navržena opatření na odstranění příčin vzniku rizika.

Tabulka 17: Neudělení akreditací - opatření

Příčiny	Opatření	Zodpovědnost
Nezodpovědný přístup	Kontrola správnosti všech údajů další osobou	Jednatel společnosti Zaměstnanec
Chybějící náležitosti žádosti	Prostudování postupu podávání žádosti	
Špatně vypracované posudky	o akreditaci	
Špatně vypracovaná žádost	Podání dostatečných informací pro vyplnění posudku odborníkem	

Zdroj: vlastní zpracování

Nákladem pro zavedení opatření je čas, který musí jednatel vynaložit na kontrolu správnosti všech údajů potřebných k podání žádosti o akreditaci.

4.4.2 Spolupráce lektorů s více agenturami

Jde o riziko, které může společnost připravit o možné zisky z pořádání vzdělávacích seminářů. V důsledku toho je možné odstranit příčiny vzniku tohoto rizika nebo snížit jeho dopad na společnost.

Návrh opatření

V obrázku číslo 14 byly analyzovány tři kategorie příčin vzniku uvedeného rizika. Společnost se může pokusit odstranit příčiny jeho vzniku smlouvou o exkluzivitě, kterou s lektorem podepíše. Lektor se smlouvou zaváže ke spolupráci pouze s touto vzdělávací agenturou, agentura mu na oplátku garantuje smluvený minimální počet termínů a smluvenou odměnu. V případě, že se nepodaří příčiny vzniku odstranit, bude společnost usilovat o snížení dopadu rizika tím, že si například s lektorem vázaným u více agentur sjedná minimální počet termínů, které musí lektor pro agenturu odškolit. Tím lze zajistit, že termínů bude dostatek a nedojde k velké ztrátě uvažovaných příjmů. S lektorem je možné také sjednat témata, která bude přednášet pouze pro námi analyzovanou agenturu. Tím si společnost udrží řadu zákazníků, kteří se nebudou muset rozhodovat mezi více agenturami.

4.4.3 Zařazení nabídek mezi nevyžádanou poštu

Příčiny vzniku tohoto rizika jsou ve velké míře na straně zaměstnanců společnosti, kteří zpracovávají databáze kontaktů ve volných chvílích, dochází často k nepřesnému zařazení kontaktu či ke zdvojení odborů, kontakt poté obdrží velké množství nabídek a systémy úřadu mohou e-mailovou adresu společnosti nahlásit jako SPAM. Společnost proti tomuto riziku může zakročit preventivním jednáním.

Návrh opatření

Příčiny vzniku rizika jsou ovlivnitelné, proto navrhujeme následující opatření.

Tabulka 18: Zařazení nabídek mezi nevyžádanou poštu - opatření

Příčiny	Opatření	Zodpovědnost
Špatné zařazení e-mailové adresy do odboru	Brigádník na zpracování databází	Jednatel společnosti Zaměstnanec
Špatné zařazení e-mailové adresy do kraje	Přehlednější CRM systém	
Posílání stejné nabídky vícekrát po sobě	Rozdělení podle okresů, ne krajů	
	Přehlednější rozdělení odborů	
	Archivace odeslaných nabídek	

Zdroj: vlastní zpracování

Náklad představuje mzdu pro případného brigádníka, který by měl na starosti aktualizaci databáze kontaktů a stahování nových databází. Další náklad by tvořila investice do modernizace CRM systému, který uchovává databázi kontaktů a slouží pro komunikaci a rozesílání nabídek zákazníkům. Pořízení modernějšího systému CRM vyjde přibližně na 10 000,- Kč.

4.4.4 Odchod lektorů

Lektoři jsou považováni za nejdůležitější vstup podnikání, bez jejich odbornosti a dovedností by nebylo možné pořádat vzdělávací kurzy. Společnost spolupracuje již dlouhá léta s kvalitními lektory, kteří jsou zákazníky stále vyhledávaní. Mnozí z nich se však bohužel blíží důchodovému věku, a tak hrozí jejich odchod do důchodu. Jiní mohou být pracovní vytížení nebo mohou dostat lepší pracovní nabídku, a tak ukončí spolupráci s analyzovanou společností. Obrázek číslo 13 poukazuje také na příčiny způsobené vedením společnosti.

Návrh opatření

Tabulka 19: Odchod lektorů - opatření

Příčiny	Opatření	Zodpovědnost
Stáří	Požadavek náhrady za lektora	Jednatel společnosti
Mnoho pracovních povinností	Hledání nových lektorů	
Lepší nabídka	Průběžné obměňování lektorů	
Vytíženost		

Zdroj: vlastní zpracování

Hledání nových lektorů může být zajištěno buď samotnými zaměstnanci společnosti, kteří budou aktivně vyhledávat a oslovovat potenciální lektory, nebo může společnost tuto činnost delegovat na personální agenturu. Společnost zadá své požadavky na lektora personální agentuře, pokud agentura vhodného kandidáta najde, společnost ho zaměstná a personální agentuře náleží nárok na provizi za zprostředkování. Nákladem by v tomto případě byla provize pro personální agenturu za zprostředkování.

4.4.5 Riziko neuvolnění lektora z jeho stálého zaměstnání

Příčina tohoto rizika je nejčastěji na straně zaměstnavatele lektora, který rozhoduje o jeho uvolnění z jeho stálé pracovní činnosti. V případě, že zaměstnavatel lektora neuvolní, dochází k omezení počtu termínů seminářů s daným lektorem a také ke snížení zisků.

Návrh opatření

Vhodným opatřením je uzavření smlouvy s lektorem, který nemá trvalé zaměstnání, tedy takovým, který vykonává lektorskou činnost na základě živnostenského listu. S lektorem bude následně sjednán dostatečný počet termínů, který mu zajistí také kvalitní měsíční odměnu. V případě uzavření smlouvy s lektorem, který pracuje na hlavní pracovní poměr u jiného zaměstnavatele, je nutné předem domluvit podmínky spolupráce.

4.4.6 Onemocnění klíčových zaměstnanců

Každé podnikání podléhá riziku onemocnění klíčových zaměstnanců. Jedná se o riziko, kterému se společnost nemůže vyhnout, ale může ho správnými opatřeními redukovat. V analyzované společnosti nejsou zaměstnanci připraveni na dlouhodobější záskok za nemocného kolegu.

Návrh opatření

Uvedené riziko je vhodné snížit tím, že se všichni zaměstnanci společnosti seznámí s pracovní náplní svých kolegů a osvojí si její principy. Organizace vzdělávacích seminářů není složitou záležitostí, obsahuje několik kroků, které je nutné dodržovat a které se stále opakují. Zaměstnanci by tedy byli vyškoleni pro činnosti na všechny pozice v rámci obchodního oddělení společnosti a v případě výpadku některého ze zaměstnanců by bylo možné ho po omezenou dobu nahradit.

4.4.7 Riziko odchodu zaměstnanců na mateřskou dovolenou

Toto riziko nastává ve chvíli, kdy společnost zaměstná mladé ženy, které ještě nezaložily rodiny. Riziko odchodu na mateřskou dovolenou se dá do jisté míry ovlivnit následujícími opatřeními.

Návrh opatření

V případě, že společnost nechce, aby takové riziko nastalo, doporučuje se zaměstnávání žen, které již rodiny založeny mají, nebo mužů, u kterých je pravděpodobnost odchodu na mateřskou dovolenou řádově nižší. Společnost by si také mohla vést databázi vhodných kandidátů, kteří by v případě nutnosti byli schopni zastoupit chybějícího člena týmu.

4.4.8 Špatné plánování kurzů

Příčinu rizika špatného plánování kurzů nese zaměstnanec, který je tuto činnost zodpovědný. Jde o několikaměsíční práci zaměstnance, který se snaží vhodně zkombinovat kurzy tak, aby v jednom dni mohla školení nabídnout unikátní a téměř nepodobná témata, neboť by si zákazník vybral pouze jedno. V případě, že témata budou rozdílná a pokryjí všechny odbory, existuje větší pravděpodobnost, že se kurzy zaplní.

Návrh opatření

Tabulka 20: Špatné plánování kurzů - opatření

Příčiny	Opatření	Zodpovědnost
Kolize stejných témat Přetížení kapacit Podobná témata ve stejném městě	Kvalitní software pro plánování kurzů Dotazníky pro výběr termínů Porada před začátkem plánování	Jednatel společnosti Zaměstnanec

Zdroj: vlastní zpracování

Společnosti navrhujeme investovat do kvalitního softwaru, který bude pomocníkem při plánování kurzů. V současné době zaměstnanci pracují pouze s programem MS Excel, který z hlediska nastavení není vhodný. Plánování kurzů trvá zbytečně dlouhou dobu a celkově jde o činnost málo efektivní. Vhodným nástrojem pro plánování kurzů by mohl být online nástroj Doodle, který umožňuje efektivní plánování schůzek, v našem případě termínů seminářů. Doodle umožňuje hlasování o termínu všem, kteří dostali odkaz na plánování. Výhodu tohoto nástroje vidíme hlavně v možnosti rozeslání termínů více lektorům, ti by se nezávisle na sobě

přihlásili k jimi vybraným termínům, Doodle by byl nastaven tak, aby se lektoři se stejným zaměřením nemohli potkat ve stejný den.

Pořízení placené verze nástroje Doodle se pohybuje okolo EUR 49 za rok.

4.5 Přínosy návrhů řešení

Návrhy opatření byly rozděleny do jednotlivých kategorií podle významnosti rizika. Přínosem návrhů je seznam rizik včetně možných opatření, která pomohou společnosti při řízení rizik. Z analýzy vyplynula rizika, kterým se dá určitým způsobem předejít, a jiná, která lze správnými nástroji redukovat. Bylo navrženo několik opatření.

Nejdůležitějším rizikem, které je potřeba sledovat a řídit je udělování akreditací. Celé podnikání stojí na pořádání akreditovaných kurzů, v případě, že by kurzy nebyly akreditovány, ztrácí společnost klientelu a nastávají existenční problémy. Je nutné podrobně znát proces podávání žádosti o akreditaci a důsledně kontrolovat správnost všech kroků, které je třeba dodržet.

Vzniku jiných rizik napomáhají softwary, které jsou společností využívány. Pro komunikaci se zákazníky jsme navrhli pořídit modernější prostředek, který by lépe vyhovoval potřebám společnosti. Pokud jde o plánování kurzů, doporučili jsme pořízení nástroje, který bude nastaven přesně na míru potřeb plánování kurzů tak, aby ušetřil práci a čas nejen lektorů, ale i samotného pracovníka, který má tuto činnost na starosti.

Aplikací navržených opatření podnik docílí snížení hodnoty rizik na akceptovatelnou míru.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce byla analýza a zhodnocení rizik podnikatelského subjektu, který dosud neimplementoval do svých rozhodovacích procesů řízení rizik. Subjekt podniká v oblasti vzdělávání úředníků veřejné správy a dalších subjektů.

Na základě teoretických poznatků souvisejících s problematikou řízení rizik, jako jsou terminologie, metody identifikace rizik a metody analýzy rizik, způsoby jejich hodnocení a snížení jejich dopadu, jsme v práci popsali metody strategické situační analýzy, které slouží k prozkoumání vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Bylo nezbytné důkladně se seznámit s analyzovaným subjektem, jímž je vzdělávací agentura, a popsat všechny jevy, které ho ovlivňují. Hodnotili jsme okolí společnosti pomocí SLEPT analýzy, Porterovy analýzy a 7S analýzy. Na základě těchto analýz byla vypracována SWOT analýza, jejímž výstupem byly silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby sledované společnosti.

V dalším kroku bylo nezbytné identifikovat rizika, která vycházejí z jednotlivých analýz. Identifikovali jsme celkem 38 rizik a vytvořili seznam, který jsme následně předložili k posouzení třem expertům. Jejich úkolem bylo ohodnotit jednotlivá rizika pomocí skórovací metody. Na základě výsledků hodnocení byla rizika rozdělena v mapě rizik na bezvýznamná, běžná, významná a kritická. Do kvadrantu kritických hodnot spadalo z celkového množství rizik 21,05 % z nich. Šlo o rizika typu neudělení akreditací, spolupráce lektorů s více agenturami, zařazení nabídek mezi nevyžádanou poštu, odchod lektorů, riziko neuvolnění lektora z jeho stálého zaměstnání, onemocnění či odchod klíčových zaměstnanců na mateřskou dovolenou nebo špatné plánování kurzů. U všech uvedených rizik jsme identifikovali pomocí analýzy příčin a důsledků jejich možné příčiny z důvodu lepší identifikace návrhových opatření.

Poslední část práce jsme věnovali návrhům opatření pro eliminaci rizik. Opatření byla navržena pro každou kategorii závažnosti rizika zvlášť. Bezvýznamná rizika se ve společnosti dle názoru expertů nevyskytují. Rizika s běžnými hodnotami jsme doporučili snížit pomocí retence nebo redukce. Proti rizikům s významnými hodnotami je vhodné se pojistit či jiným způsobem je redukovat. Redukce či vyhnutí se riziku bylo navrženo u rizik s kritickými hodnotami. Nejrizikovější faktory jsme posuzovali zvlášť, a proto jsme u nich kromě opatření stanovili také náklady na jejich zavedení.

Na základě poznatků získaných při zpracování diplomové práce doporučujeme společnosti zakomponovat do rozhodovacích procesů také činnosti související s řízením rizik, neboť jejich sledování a rozhodování na základě znalostí rizik je dnes pro vedení jakéhokoli podnikatelského subjektu a jeho fungování důležitým aspektem. Pokud dokáže společnost včas identifikovat možná rizika, bude moci včas zabránit jejich působení na chod společnosti a tím sníží potenciální náklady, které by musely být vynaloženy na snížení dopadu rizik.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Odborná literatura

BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.

DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.

DOLEŽAL, J., MÁCHAL P., LACKO B. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

FOTR, J., SOUČEK, I. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 408 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.

HNILICA, J., FOTR, J. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 262 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

JANÍČEK, P., MAREK, J. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 592 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4127-7.

KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.

KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

NÝVLTOVÁ, R., MARINIČ P. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.

- RAIS, K., DOSKOČIL R. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007, 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0.
- SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA K. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, xi, 121 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- SMEJKAL, V., RAIS K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.
- SMEJKAL, V., RAIS K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ V. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- TICHÝ, M. *Ovládání rizika: analýza a management*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2006, xxvi, 396 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5.

Právní předpisy a normy

Zákon č. 312/2002 Sb. o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z312_2002

Internetové zdroje

Allianz. *Pojištění on-line* [online]. [cit. 2016-05-17]. Dostupné z: <https://online.allianz.cz/web/povinne-ruceni-havarijni-pojisteni/?121090336>

Český statistický úřad. *Inflace, spotřebitelské ceny*. [online]. [cit. 2016-05-17]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

Český statistický úřad. *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - březen 2016*. [online]. [cit. 2016-05-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-brezen-2016>

Clarion Congress Hotel Olomouc****. *Konferenční nabídka 2016* [online]. [cit. 2016-05-22]. Dostupné z: <http://www.clarioncongresshotlolomouc.com/files/hotel/downloads/Konferenční%20nabídka%20CCHOL%202016.pdf>

Doodle. *Plánování*. [online]. [cit. 2016-05-16]. Dostupné z: <http://doodle.com/cs/>

Dopravní akademie. *Kurzy*. [online]. [cit. 2016-05-15]. Dostupné z: <http://www.dopravniakademie.cz/audit-a-kurzy/>

Jak na excel. *Paretův diagram*. [online]. [cit. 2016-02-13]. Dostupné z: <http://office.lasakovi.com/excel/grafy/paretuv-diagram-graf/#01>

Kongresové centrum Zlín. *Možnosti uspořádání prostor* [online]. [cit. 2016-05-22]. Dostupné z: <http://www.kc-zlin.cz/24869-usporadani-prostor#tab-3>

Managementmania. *McKinsey 7S*. [online]. [cit. 2016-01-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>

Ministerstvo vnitra České republiky. *Vzdělávání ve veřejné správě a akreditace vzdělávacích institucí*. [online]. [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/vzdelavani-ve-verejne-sprave-a-akreditace-vzdelavacich-instituci-676573.aspx?q=Y2hudW09NA%3d%3d>

Oficiální stránky Ministerstva financí a Finanční správy České republiky k evidenci tržeb. *E-tržby*. [online]. [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: <http://www.e-trzby.cz/cs/index>

Svět produktivity. *Ishikawa diagram*. [online]. [cit. 2016-02-13]. Dostupné z: <http://www.svetproduktivity.cz/slovník/Ishikawa-diagram.htm>

Synext. *Porterova teorie konkurenčních sil*. [online]. [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: <http://www.synext.cz/analyza-konkurence-jejich-uspesnych-a-neuspesnych-kroku-jejeho-potencialu.html>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

7S	Strategie, struktura, systém řízení, sdílené hodnoty, schopnosti, styl manažerské práce, spolupracovníci
CRM	Custom relationship management
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
DPP	Dohoda o provedení práce
EET	Elektronická evidence tržeb
EUR	Euro
ETA	Analýza stromu událostí
FMEA	Analýza selhání a jejich dopadů
FTA	Analýza stromu poruch
Kč	Koruna česká
MVČR	Ministerstvo vnitra České republiky
RPN	Risk Priority Number
SLEPTE	Sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické faktory
SWOT	Strengths, weakness, opportunities, threats
ÚSC	Územně samosprávné celky

SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1: Identifikace rizik.....	25
Tabulka 2: Hodnocení rizik	25
Tabulka 3: Návrh opatření ke snížení rizika.....	25
Tabulka 4: Doporučené metody snižování rizika	27
Tabulka 5: SWOT analýza	37
Tabulka 6: Počet akreditovaných vzdělávacích institucí dle kraje, v němž sídlí	45
Tabulka 7: Silné stránky	52
Tabulka 8: Slabé stránky	53
Tabulka 9: Příležitosti.....	55
Tabulka 10: Hrozby	55
Tabulka 11: Identifikace rizik společnosti.....	62
Tabulka 12: Hodnocení rizik	64
Tabulka 13: Hodnocení expertů	64
Tabulka 14: Rizika rozdělená podle kvadrantů jejich významnosti.....	67
Tabulka 15: Pronájem Olomouc.....	76
Tabulka 16: Pronájem Zlín.....	76
Tabulka 17: Neudělení akreditací - opatření	78
Tabulka 18: Zařazení nabídek mezi nevyžádanou poštu - opatření	80
Tabulka 19: Odchod lektorů - opatření.....	80
Tabulka 20: Špatné plánování kurzů - opatření.....	82

Seznam obrázků

Obrázek 1: Ishikawa diagram	19
Obrázek 2: Paretův diagram	19

Obrázek 3: Mapa rizik skórovací metody.....	26
Obrázek 4: Mapa rizik	26
Obrázek 5: Vnější a vnitřní prostředí	31
Obrázek 6: SLEPTE analýza	32
Obrázek 7: Porterova teorie konkurenčních sil	33
Obrázek 8: Schéma "7 S"	35
Obrázek 9: Organizační struktura.....	49
Obrázek 10: Mapa rizik	66
Obrázek 11: Analýza příčin a důsledků – Neudělení akreditace.....	68
Obrázek 12: Analýza příčin a důsledků – Riziko odchodu na mateřskou dovolenou	69
Obrázek 13: Analýza příčin a důsledků – Odchod lektorů.....	70
Obrázek 14: Analýza příčin a důsledků – Spolupráce lektorů s více agenturami	71
Obrázek 15: Analýza příčin a důsledků - Riziko neuvolnění lektora z jeho stálého zaměstnání	72
Obrázek 16: Analýza příčin a důsledků - Špatné plánování kurzů.....	73
Obrázek 17: Analýza příčin a důsledků – Zařazení nabídek mezi nevyžádanou poštu	74

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Hodnocení rizik jednotlivými experty	I
---	---

Příloha 1: Hodnocení rizik jednotlivými experty

Riziko 1: Legislativní zatížení				
Kvantifikace rizik experty	1.	2.	3.	Skóre
Možnost výskytu	8	9	10	9,00
Dopad	3	4	4	3,67
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu				33,00

Riziko 2: Daňové zatížení				
Kvantifikace rizik experty	1.	2.	3.	Skóre
Možnost výskytu	5	3	2	3,33
Dopad	7	5	6	6,00
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu				20,00

Riziko 3: Neochota cestovat za vzděláním				
Kvantifikace rizik experty	1.	2.	3.	Skóre
Možnost výskytu	5	7	4	5,33
Dopad	5	4	5	4,67
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu				24,89

Riziko 4: Kontroly z Ministerstva vnitra				
Kvantifikace rizik experty	1.	2.	3.	Skóre
Možnost výskytu	8	7	9	8,00
Dopad	2	3	5	3,33
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu				26,67

Riziko 5: Rekonstrukce hotelů				
Kvantifikace rizik experty	1.	2.	3.	Skóre
Možnost výskytu	4	3	4	3,67
Dopad	9	8	6	7,67
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu				28,11

Riziko 6: Neudělení akreditací				
Kvantifikace rizik experty	1.	2.	3.	Skóre
Možnost výskytu	9	6	7	7,33
Dopad	10	8	9	9,00
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu				66,00

Riziko 7: Propadnutí akreditace				
Kvantifikace rizik experty	1.	2.	3.	Skóre
Možnost výskytu	4	3	6	4,33
Dopad	8	7	10	8,33
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu				36,11

Riziko 8: Zvýšení vstupních nákladů				
Kvantifikace rizik experty	1.	2.	3.	Skóre
Možnost výskytu	6	4	6	5,33
Dopad	2	5	3	3,33
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu				17,78

Riziko 9: Dohody o provedení práce				
Kvantifikace rizik experty	1.	2.	3.	Skóre
Možnost výskytu	4	3	4	3,67
Dopad	7	6	8	7,00
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu				25,67

Riziko 10: Krajské volby				
Kvantifikace rizik experty	1.	2.	3.	Skóre
Možnost výskytu	8	10	8	8,67
Dopad	3	5	6	4,67
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu				40,44

Riziko 11: Technický pokrok				
Kvantifikace rizik experty	1.	2.	3.	Skóre
Možnost výskytu	7	5	4	5,33
Dopad	3	4	2	3,00
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu				16,00

Riziko 12: Nízké bariéry vstupu				
Kvantifikace rizik experty	1.	2.	3.	Skóre
Možnost výskytu	3	3	6	4,00
Dopad	9	9	7	8,33
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu				33,33

Riziko 13: Vysoký počet konkurenčních agentur				
Kvantifikace rizik experty	1.	2.	3.	Skóre
Možnost výskytu	5	5	4	4,67
Dopad	7	9	8	8,00
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu				37,33

Riziko 14: Společné školicí prostory s konkurencí				
Kvantifikace rizik experty	1.	2.	3.	Skóre
Možnost výskytu	6	5	4	5,00
Dopad	10	9	9	9,33
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu				46,67

Riziko 15: Pronájem sálů				
Kvantifikace rizik experty	1.	2.	3.	Skóre
Možnost výskytu	7	6	6	6,33
Dopad	5	3	2	3,33
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu				21,11

Riziko 16: Spolupráce lektorů s více agenturami				
Kvantifikace rizik experty	1.	2.	3.	Skóre
Možnost výskytu	8	6	9	7,67
Dopad	6	7	7	6,67
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu				51,11

Riziko 17: Zákaz rozesílání nabídek všem zaměstnancům úřadů				
Kvantifikace rizik experty	1.	2.	3.	Skóre
Možnost výskytu	8	7	8	7,67
Dopad	5	4	4	4,33
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu				33,22

Riziko 18: Zařazení nabídek mezi nevyžádanou poštu				
Kvantifikace rizik experty	1.	2.	3.	Skóre
Možnost výskytu	5	6	6	5,67
Dopad	6	7	6	6,33
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu				35,89

Riziko 19: Malá propagace společnosti				
Kvantifikace rizik experty	1.	2.	3.	Skóre
Možnost výskytu	6	7	6	6,33
Dopad	2	1	3	2,00
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu				12,67

Riziko 20: Absence seminářů v období letních prázdnin				
Kvantifikace rizik experty	1.	2.	3.	Skóre
Možnost výskytu	9	9	10	9,33
Dopad	4	2	3	3,00
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu				28,00

Riziko 21: Odchod lektorů				
Kvantifikace rizik experty	1.	2.	3.	Skóre
Možnost výskytu	8	6	8	7,33
Dopad	9	7	7	7,67
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu				56,22

Riziko 22: Nedostatek kvalifikovaných lektorů				
Kvantifikace rizik experty	1.	2.	3.	Skóre
Možnost výskytu	4	4	5	4,33
Dopad	5	6	7	6,00
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu				26,00

Riziko 23: Riziko neuvolnění lektora z jeho stálého zaměstnání				
Kvantifikace rizik experty	1.	2.	3.	Skóre
Možnost výskytu	8	8	4	6,67
Dopad	9	6	7	7,33
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu				48,89

Riziko 24: Odchod externích pracovníků				
Kvantifikace rizik experty	1.	2.	3.	Skóre
Možnost výskytu	3	4	4	3,67
Dopad	8	4	6	6,00
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu				22,00

Riziko 25: Nedostatek školicích prostor				
Kvantifikace rizik experty	1.	2.	3.	Skóre
Možnost výskytu	3	1	5	3,00
Dopad	6	5	7	6,00
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu				18,00

Riziko 26: Zvýšení požadavků zákazníků				
Kvantifikace rizik experty	1.	2.	3.	Skóre
Možnost výskytu	8	5	7	6,67
Dopad	2	3	5	3,33
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu				22,22

Riziko 27: Časová vytíženost lektorů				
Kvantifikace rizik experty	1.	2.	3.	Skóre
Možnost výskytu	4	5	4	4,33
Dopad	6	9	6	7,00
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu				30,33

Riziko 28: Komunikace zaměstnanců				
Kvantifikace rizik experty	1.	2.	3.	Skóre
Možnost výskytu	5	5	4	4,67
Dopad	6	7	7	6,67
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu				31,11

Riziko 29: Vztahy na pracovišti				
Kvantifikace rizik experty	1.	2.	3.	Skóre
Možnost výskytu	4	4	6	4,67
Dopad	5	5	7	5,67
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu				26,44

Riziko 30: Vytíženost jednatele				
Kvantifikace rizik experty	1.	2.	3.	Skóre
Možnost výskytu	5	6	3	4,67
Dopad	7	5	7	6,33
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu				29,56

Riziko 31: Dvě pracovní náplně jednatele				
Kvantifikace rizik experty	1.	2.	3.	Skóre
Možnost výskytu	8	9	7	8,00
Dopad	3	6	5	4,67
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu				37,33

Riziko 32: Absence jednatele na pobočce v Brně				
Kvantifikace rizik experty	1.	2.	3.	Skóre
Možnost výskytu	6	7	7	6,67
Dopad	3	5	6	4,67
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu				31,11

Riziko 33: Absence pravidelných firemních porad				
Kvantifikace rizik experty	1.	2.	3.	Skóre
Možnost výskytu	7	8	8	7,67
Dopad	2	4	3	3,00
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu				23,00

Riziko 34: Velké množství systémů pro organizaci seminářů				
Kvantifikace rizik experty	1.	2.	3.	Skóre
Možnost výskytu	7	6	9	7,33
Dopad	1	3	4	2,67
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu				19,56

Riziko 35: Onemocnění klíčových zaměstnanců				
Kvantifikace rizik experty	1.	2.	3.	Skóre
Možnost výskytu	5	7	6	6,00
Dopad	9	8	9	8,67
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu				52,00

Riziko 36: Riziko odchodu zaměstnanců na mateřskou dovolenou				
Kvantifikace rizik experty	1.	2.	3.	Skóre
Možnost výskytu	6	8	7	7,00
Dopad	9	10	8	9,00
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu				63,00

Riziko 37: Doprava lektorů				
Kvantifikace rizik experty	1.	2.	3.	Skóre
Možnost výskytu	4	5	4	4,33
Dopad	5	7	7	6,33
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu				27,44

Riziko 38: Špatné plánování kurzů				
Kvantifikace rizik experty	1.	2.	3.	Skóre
Možnost výskytu	4	6	7	5,67
Dopad	8	6	6	6,67
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu				37,78

(Zdroj: Vlastní zpracování)